



REPUBLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA Y POSTGRADO

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:

MAGISTER EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

TÍTULO DE LA TESIS:

**“VALORACION DE LA CALIDAD DE LA ATENCION AL PACIENTE QUE
OFRECE EL HOSPITAL SOLCA DE MACHALA”**

AUTORAS:

**ING. ROSA MARIA GUZMÁN SOLANO
ING. JACKELINE SALAZAR ZAMBRANO
ING. SANDRA SOLORZANO SOLORZANO**

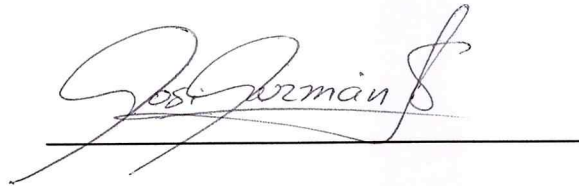
DIRECTORA DE TESIS

ECON. MERCEDES CONFORME, MBA

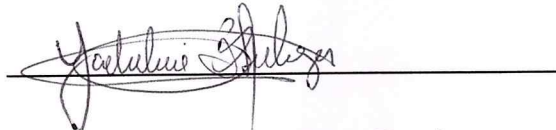
AÑO - 2009

DECLARACION EXPRESA

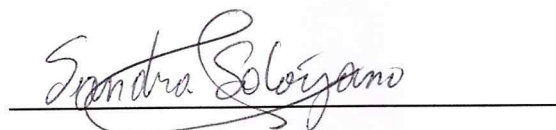
La originalidad del presente trabajo, análisis, diseño, resultados, propuesta, conclusiones y recomendaciones que se expresan en esta tesis, son de exclusiva responsabilidad de sus autoras.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rosa María Guzmán Solano', is written over a solid horizontal line.

Ing. Rosa María Guzmán Solano

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jackeline Salazar Zambrano', is written over a solid horizontal line.

Ing. Jackeline Salazar Zambrano

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sandra Solórzano Solórzano', is written over a solid horizontal line.

Ing. Sandra Solórzano Solórzano

DEDICATORIA

A mi querida madre, cuyo ejemplo de amor y perseverancia me dan fortaleza para seguir adelante.

Rosy

Con todo mi amor a mi hijo Jorge Luis por toda su comprensión y apoyo y a todas las mujeres que se sacrifican día a día por superarse.

Jacky

A mis padres por su ayuda incondicional, esfuerzo y dedicación.

Sandra

AGRADECIMIENTO

Dejamos constancia de nuestro especial y sincero agradecimiento a la Economista Mercedes Conforme Salazar, por su acertada asesoría y dirección en el desarrollo del presente trabajo, sacrificando parte de su importante tiempo.

A la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Facultad de estudios a distancia y postgrado, quienes nos acogieron en su seno y nos ayudaron en nuestra formación integral y profesional.

A nuestros compañeros, amigos y a todos quienes de alguna u otra manera colaboraron para la finalización del presente trabajo.

Sobre todo un especial agradecimiento a Dios, por permitirnos finalizar con éxito nuestro trabajo investigativo fortaleciendo nuestros corazones e iluminando nuestras mentes y por haber puesto en nuestras vidas a aquellas personas que han sido un soporte y compañía durante todo el período de estudio.

INDICE GENERAL

| | |
|--|----------|
| INTRODUCCION | 1 |
| CAPITULO I | 3 |
| 1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION..... | 3 |
| 1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN | 3 |
| 1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 4 |
| 1.2.1 Planteamiento del problema | 4 |
| 1.2.2 Formulación del problema de investigación..... | 5 |
| 1.2.3 Sistematización del problema de investigación | 5 |
| 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 5 |
| 1.3.1 Objetivo general | 5 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 6 |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 6 |
| 1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN | 9 |
| 1.5.1 Marco teórico..... | 9 |
| 1.5.1.1 La organización | 10 |
| 1.5.1.1.1 La organización como sistema..... | 15 |
| 1.5.1.1.2 Elementos permanentes de las organizaciones | 16 |
| 1.5.1.1.3 Relaciones en las organizaciones | 17 |
| 1.5.1.2 Cultura organizacional..... | 20 |
| 1.5.1.2.1 Características de la cultura organizacional | 23 |
| 1.5.1.2.2 Las variables de la cultura organizacional..... | 25 |
| 1.5.1.3 Clima organizacional | 27 |
| 1.5.1.3.1 Tipos de cultura organizacional..... | 33 |
| 1.5.1.3.2 Funciones del clima organizacional..... | 34 |
| 1.5.1.3.3 Factores que influyen en el clima organizacional..... | 37 |
| 1.5.1.4 Calidad de vida laboral | 40 |
| 1.5.1.5 Satisfacción laboral..... | 43 |
| 1.5.1.6 Aspectos del clima laboral | 47 |
| 1.5.1.6.1 Liderazgo | 48 |
| 1.5.1.6.2 Comunicación organizacional | 49 |
| 1.5.1.6.3 Trabajo en equipo..... | 55 |
| 1.5.1.6.4 Participación, Empowerment y Delegación | 59 |
| 1.5.1.7 Diagnóstico del clima organizacional | 62 |
| 1.5.1.8 Instrumento para la medición..... | 65 |
| 1.5.2 Marco conceptual | 66 |
| 1.6 FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES | 71 |
| 1.6.1 Hipótesis general..... | 71 |
| 1.6.2 Hipótesis particulares | 71 |
| 1.7 VARIABLES | 72 |
| 1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 74 |
| 1.8.1 Tipo de estudio..... | 74 |
| 1.8.2 Métodos de investigación | 74 |
| 1.8.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información | 75 |
| 1.8.4 Población y muestra | 77 |
| 1.8.5 Tratamiento de la información..... | 80 |
| 1.8.6 Resultados e impactos esperados | 81 |

| | |
|---|------------|
| CAPITULO II | 82 |
| 2 ANALISIS, PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO | 82 |
| 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL | 82 |
| 2.1.1 Historia de SOLCA | 82 |
| 2.1.2 Tipo de institución..... | 83 |
| 2.1.3 Misión de SOLCA | 83 |
| 2.1.4 Visión de SOLCA..... | 84 |
| 2.1.5 Valores | 84 |
| 2.1.6 Objetivos..... | 84 |
| 2.1.7 Políticas | 85 |
| 2.1.8 Servicios | 85 |
| 2.1.9 Tasa de incidencia de cáncer en Machala - 2008..... | 86 |
| 2.1.10 Instrumentos a utilizar para la medición del clima organizacional | 87 |
| 2.2 COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA | 92 |
| 2.2.1 Análisis FODA | 92 |
| 2.2.2 Factores de ventaja competitiva a considerar..... | 94 |
| 2.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO | 95 |
| 2.3.1 Resultados obtenidos de las encuestas a los pacientes..... | 95 |
| 2.3.2 Resultados obtenidos de las encuestas a los funcionarios del Hospital SOLCA de Machala.. | 101 |
| 2.3.2.1 Dimensiones del clima organizacional del Hospital SOLCA de la ciudad de Machala..... | 103 |
| 2.3.2.1.1 PRIMERA DIMENSION: OBJETIVOS | 103 |
| PRIMERA DIMENSION: OBJETIVOS..... | 104 |
| 2.3.2.1.2 SEGUNDA DIMENSION: EQUIPO DE TRABAJO | 105 |
| SEGUNDA DIMENSION: EQUIPO DE TRABAJO | 106 |
| 2.3.2.1.3 TERCERA DIMENSION: COMPETENCIA SUPERVISORA | 107 |
| TERCERA DIMENSION: COMPETENCIA SUPERVISORA..... | 107 |
| 2.3.2.1.4 CUARTA DIMENSION: COMUNICACIÓN..... | 108 |
| CUARTA DIMENSION: COMUNICACIÓN | 109 |
| 2.3.2.1.5 QUINTA DIMENSION: CONDICIONES DE TRABAJO | 110 |
| QUINTA DIMENSION: CONDICIONES DE TRABAJO..... | 111 |
| 2.3.2.1.6 SEXTA DIMENSION: OPORTUNIDADES DE CARRERA..... | 112 |
| SEXTA DIMENSION: OPORTUNIDADES DE CARRERA | 113 |
| 2.3.2.1.7 SEPTIMA DIMENSION: COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO | 114 |
| SEPTIMA DIMENSION: COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO | 115 |
| 2.3.3 Diagnóstico..... | 116 |
| 2.3.4 Evaluación y Explicación de la intervención | 116 |
| 2.3.5 Análisis causa – efecto..... | 121 |
| 2.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS..... | 124 |
| CAPITULO III | 127 |
| 3 PROPUESTA | 127 |
| 3.1 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA | 127 |
| 3.2 PROPUESTA DEL PLAN DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN A LOS PACIENTES QUE OFRECE EL HOSPITAL SOLCA DE MACHALA..... | 129 |
| 3.2.1 Introducción | 129 |
| 3.2.2 Definición institucional..... | 129 |
| 3.2.2.1 Denominación, naturaleza y fines | 129 |
| 3.2.2.2 Misión Institucional | 130 |
| 3.2.2.3 Visión Institucional..... | 130 |

| | | |
|------------------------------------|---|------------|
| 3.2.2.4 | Principales vocablos del plan | 130 |
| 3.2.2.5 | Responsables del Plan de Gestión | 132 |
| 3.2.2.6 | Formulación del sistema de objetivos | 132 |
| 3.2.2.6.1 | Diseño de Objetivos estratégicos | 132 |
| 3.2.3 | Sistema de Gestión de la calidad | 135 |
| 3.2.3.1 | Definición de objetivo de la calidad | 135 |
| 3.2.3.2 | Enfoques del Sistema de Gestión de la calidad del Hospital..... | 137 |
| 3.2.3.3 | Modelo de gestión de la calidad del Hospital de SOLCA..... | 138 |
| 3.2.3.3.1 | Liderazgo | 138 |
| 3.2.3.3.2 | Comparación competitiva y benchmarks | 145 |
| 3.2.3.3.3 | Planificación de la calidad | 148 |
| 3.2.3.3.4 | Garantía y mejoramiento de la calidad (ética y auditoria)..... | 148 |
| 3.2.3.3.5 | Mecanismos de información al usuario | 150 |
| 3.3 | POLÍTICA DE LA CALIDAD DEL HOSPITAL SOLCA- MACHALA | 150 |
| 3.4 | PLAN DE INTERVENCIÓN..... | 151 |
| 3.4.1 | Revisión del plan | 181 |
| 3.4.2 | Implementación del plan y resultados..... | 181 |
| 3.4.3 | Calendario de reuniones | 181 |
| CONCLUSIONES | | 183 |
| RECOMENDACIONES..... | | 187 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 190 |
| ANEXO N^o. 1..... | | |
| ANEXO N^o. 2..... | | |
| ANEXO N^o. 3..... | | |
| ANEXO N^o. 4..... | | |
| ANEXO N^o.5..... | | |
| ANEXO NO.6..... | | |
| ANEXO NO.7..... | | |

INTRODUCCION

En la actualidad, el tema del clima organizacional ha adquirido mayor importancia, por su relación directa con el ambiente de trabajo de los funcionarios de una organización y en este caso de una institución de alta necesidad pública, como lo es un hospital.

A continuación se presenta la situación del Hospital SOLCA de la ciudad de Machala clasificado como un hospital oncológico, con el objeto de medir y analizar el actual ambiente laboral de éste en su totalidad, como por unidad de trabajo o servicio.

Para así determinar si se trata de una institución con tendencia a ser predominantemente enferma o predominantemente sana. Y así entregar a dicha institución un plan de gestión para optimizar la calidad de atención a los pacientes del Hospital SOLCA de Machala, el mismo que facilitará el clima de confianza y apertura elevando el nivel de conciencia y autoconocimiento, lo que sin duda contribuirá en beneficio de los enfermos, familiares y de toda la ciudadanía de Machala que acude a esta casa asistencial.

Es conveniente que los directivos de la institución tengan la capacidad de diagnosticar y determinar la percepción que sus trabajadores tienen respecto al establecimiento, lo que permitiría mejorar la gestión de recursos humanos, provocando mayor eficiencia y efectividad en el desarrollo de sus actividades en beneficio de los usuarios de los servicios.

Con el fin de profundizar en el tema se inicia el estudio con un aporte teórico, a continuación se presentan tablas y gráficos representativos de los datos obtenidos por medios estadísticos, complementados con breves análisis, para finalizar con las conclusiones obtenidas de la investigación.

Mediante la aplicación de un cuestionario que consta de 7 dimensiones con indicadores de medición de clima organizacional, que permite a los funcionarios tener una percepción de la institución en su totalidad; se pretende concretar los siguientes objetivos generales: medir estadísticamente y analizar el clima organizacional en el Hospital SOLCA de la ciudad de Machala, determinando de esta forma, si el establecimiento presenta síntomas de una organización sana o enferma; y de este modo conocer el ambiente interno, para obtener herramientas técnicas de apoyo a la gestión de esta institución pública. Este instrumento fue aplicado a una muestra aleatoria estratificada con afijación proporcional de 66 empleados de la Institución y a 113 pacientes, en un plazo de 15 días.

Se aspira también a concretar objetivos específicos como: identificar las principales causas que motivan los problemas de clima laboral en la actitud del personal hacia el paciente, con la información recopilada, de modo que faciliten el análisis y obtención de resultados, que permitan actuar técnicamente para corregir insuficiencias de comportamiento, de gestión o de tipo estructural en la organización.

Finalmente la hipótesis planteada es la siguiente: El desconocimiento de la cultura y clima organizacional del Hospital de SOLCA, hace que la calidad de atención a los pacientes no sea la óptima generando la insatisfacción de los usuarios de los servicios que presta la casa de salud a la comunidad de Machala.

CAPITULO I

1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Hasta mediados del siglo anterior, el cáncer fue una enfermedad temida por médicos y pacientes, se la consideraba dolorosa e incurable, en la que no había nada que hacer, a pesar de la frecuencia y aumento creciente de la enfermedad y con ella, la preocupación de la población, a veces con visos de ansiedad y desesperación.

A comienzos de los años 80, la oncología clínica era una especialidad relativamente nueva. En ese entonces, había un número limitado de opciones terapéuticas, y la mención de la palabra cáncer era tabú.

En los años 90, con la pandemia del VIH/SIDA, otros sectores de la medicina tuvieron que enfrentarse a múltiples fracasos. Pero el desarrollo tecnológico trajo nuevas respuestas, y hoy en día queda claro que la expectativa de vida de un paciente con cáncer depende en muy buena parte de la experiencia del médico que lo trate, de sus accesos a los tratamientos modernos, y de su voluntad de salir adelante.

La enfermedad oncológica está asociada a una experiencia de sufrimiento y vulnerabilidad, lo que conlleva a un alto nivel de estrés, afectando no sólo a la calidad de vida si no también, en algunos casos a la supervivencia del paciente.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación está planteada para dar alternativas de solución a la insatisfacción en relación a la atención que reciben los pacientes del Hospital SOLCA (Sociedad de lucha contra el cáncer) de la ciudad de Machala.

1.2.1 Planteamiento del problema

Dentro de las diversas necesidades que tienen las organizaciones del área de servicios, se busca lograr un adecuado desempeño en un clima organizacional estable, que favorezca la consecución de los objetivos organizacionales.

En el presente proyecto cuyo tema es “Valoración de la calidad de la atención al paciente que ofrece el Hospital SOLCA de Machala”, se realizará un estudio del clima organizacional que se da dentro de una institución pública. Por esta razón es necesario deducir qué es una organización y cómo influyen los agentes que la componen, en el clima organizacional que se desarrolla en cualquier institución. “Las organizaciones son unidades sociales con un propósito, y están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas y coordinadas para contribuir a las metas de la organización”.¹

Por lo expuesto, el presente proyecto se orientó a analizar las principales falencias de la atención a los pacientes que diariamente ingresan al hospital desde el inicio del proceso: diagnóstico, tratamiento, seguimiento y culminación del mismo.

Este tema se eligió, principalmente, porque un diagnóstico de clima organizacional del Hospital SOLCA de Machala, ayudaría de manera importante a la optimización

¹ Dessler, Gary. 1976. “Organización y administración”: “enfoque situacional”.

en la prestación de servicios a la comunidad, ya que mejorando la situación del público interno de la entidad, esta se reflejará en la atención a los pacientes que a ella recurren.

1.2.2 Formulación del problema de investigación

¿De qué manera la valoración de la cultura y clima organizacional del Hospital de SOLCA permitirá detectar los factores que inciden en la baja calidad de atención a los pacientes?

1.2.3 Sistematización del problema de investigación

1. ¿De qué manera incide la cultura y clima organizacional del hospital en el paciente?
2. ¿Cuál es el área del Hospital de SOLCA que necesita ser atendida prioritariamente para mejorar la atención a los usuarios?
3. ¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar la calidad de atención a los pacientes?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Valorar la cultura y clima organizacional del Hospital de SOLCA como factores determinantes en la optimización de la calidad de servicio a los pacientes.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar las principales causas que motivan los problemas de clima laboral en la actitud del personal hacia el paciente.
2. Establecer las áreas que deben mejorar prioritariamente para dar un buen servicio a los pacientes de SOLCA.
3. Desarrollar y potenciar un liderazgo que esté abierto al aprendizaje.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La prestación de los servicios de salud deben estar diseñados para satisfacer las necesidades de los pacientes. Un enfoque en el paciente examina si cada paso del proceso es pertinente a sus necesidades, en qué medida lo es y elimina los pasos que en definitiva no conducen al bienestar de los mismos.

Este enfoque en el paciente se puede lograr recopilando información y diseñando servicios para dar solución a las necesidades que se detecten. Las organizaciones centradas en los pacientes cumplen sus expectativas y al mismo tiempo proporcionan una atención de mejor calidad. Esto estimula a los pacientes a regresar cuando necesiten otra atención y a recomendar el servicio a otros.

La atención a los pacientes no sólo involucra a las personas que llegan a un establecimiento en busca de servicio (denominadas usuarios externos), sino también se refiere a la necesidad relativa al trabajo del personal (denominado usuarios internos) involucrada en la prestación de la atención. Los usuarios externos incluyen a las personas que reciben el producto final o resultado del sistema. Por ejemplo, los pacientes son los usuarios externos de la atención de salud de un hospital. Los usuarios internos son los miembros de la organización involucrados en los procesos necesarios en la atención de salud.

Los usuarios internos se benefician de la eficiencia de un sistema al ser capaces de realizar mejor sus trabajos y con ello satisfacer mejor las necesidades de los usuarios externos. Los médicos, enfermeras, personal administrativo y de aseo son ejemplos de usuarios internos en un hospital y cada uno es importante para lograr la meta general de una atención de calidad.

En una realidad global sumamente competitiva, las organizaciones no pueden quedarse atrás, debiendo implementar constantemente, sistemas que mejoren el desempeño de su personal, para lograr ser productivas y rentables.

Con los constantes cambios que se dan a nivel económico, administrativo, tecnológico y educativo, entre otros, los encargados de administrar el personal, son responsables de proveer a los colaboradores, las herramientas necesarias para enfrentar los cambios y estar a la altura de la competencia.

De la mano con estos factores cambiantes, el clima laboral en una organización, es determinante para obtener mayores índices de productividad y desempeño.

Para resolver el problema de la atención en el Hospital SOLCA de Machala, que tienen que enfrentar día a día los pacientes, se requiere un cambio de actitud de todo el personal de la institución, considerando que la vida es la que está en juego, de allí la necesidad de que el ambiente se mejore y se recupere ejecutando medidas de mejoramiento de la calidad del servicio.

Esta investigación nace de la inquietud de conocer el ambiente de trabajo de una institución pública, donde los recursos disponibles son limitados y deben ser aprovechados eficientemente. Sumado a esto debe existir un servicio de excelencia ya que se trabaja con la salud de las personas enfermas de cáncer, lo que no es posible existiendo un clima organizacional enfermo.

Este estudio es de real importancia ya que se realiza en una institución pública, en la cual se debe atender a una elevada cantidad de pacientes provenientes de diversos lugares de la provincia de El Oro.

El trabajo en la vida del hombre juega un papel importante pues la mayoría de las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en las organizaciones, y va a depender de esa interacción y de su paso por éstas que su vida sea satisfactoria y estimulante, como también puede ser insatisfactoria y desagradable.

De igual manera, si una organización no cuenta con un clima favorable tiene sus desventajas frente a otras que si lo tienen, puesto que van a proporcionar una mayor calidad en la vida de su personal, en consecuencia mejoran sus servicios y sus productos.

Es primordial enfatizar que los trabajadores son piezas clave para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, de tal forma que el buen ambiente en el trato es imprescindible para lograr un elevado beneficio individual y colectivo de un grupo humano de trabajo.

En los hospitales en general es nuevo y difícil el que se pretenda introducir una nueva cultura para tratar con respeto y buen trato al paciente, como es el de ser educados, estar bien informados, hablar con claridad, etc. Sin embargo, respecto al trato en general, es necesario concienciar y sensibilizar a las personas para que conozcan más acerca de esta enfermedad que cada año cobra un mayor número de víctimas y que puede tener diversos síntomas y curas o posibilidades de vida, lo cual impacta de diversas formas a la comunidad.

Por todo lo anterior, aunque este es un esfuerzo modesto por contribuir a mejorar la problemática del trato hacia el paciente en los hospitales, las ideas aquí expresadas sustentan la realización de esta investigación.

A partir de esta apreciación, es importante que tomemos una conciencia ciudadana y empezar a trabajar en ello.

1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Marco teórico

La importancia del clima organizacional ha sido un tema de paulatino interés a partir de los años ochenta hasta nuestros días, dejando de ser un elemento adyacente en las organizaciones, para reflejarse en un elemento de notable importancia estratégica.

Con el propósito de realizar un estudio de clima organizacional es esencial, definir el concepto de organización.

El ser humano no vive aisladamente, sino que interacciona consecutivamente con sus semejantes, influyendo éstos en las actitudes.

Dada esta necesidad de interacción surgen las organizaciones, en las que los seres humanos cooperan entre sí para alcanzar objetivos que individualmente no podrían lograr.

1.5.1.1 La organización

Aquí trataremos varios conceptos y teorías que servirán para enmarcar y dirigir el curso de nuestra investigación.

El buen funcionamiento de una organización depende, en un gran porcentaje, del ánimo o actitud que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus tareas, algunas veces nos encontraremos con empleados que se dedican única y exclusivamente a finalizar sus tareas, sin impacientarse por la calidad de las mismas, perturbando el desarrollo de la organización.

Para determinar la influencia que la organización tiene sobre los individuos que en ella trabajan consideramos de vital importancia definir a la misma, ya que es ella, con su cultura, sus relaciones laborales y sus sistemas de gestión, la que proporciona el terreno para el desarrollo del clima laboral.

Se piensa en la organización como:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr objetivos.
- La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación).
- Las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y verticalmente, o sea, en la estructura organizacional.

Una organización es “una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas”.²

Está constituida por tres elementos fundamentales:

- Personas.
- Objetivos.
- Procedimientos.

“Las organizaciones pueden clasificarse en función de distintas características”.³

- Por su aspecto jurídico, pueden ser individuales (pertenecen a un solo empresario y éste asume toda la responsabilidad de su gestión con todo su patrimonio) o sociales (la sociedad).
- Por su carácter económico, es decir, por la propiedad del capital, pueden ser públicas o privadas. Es decir, la empresa puede estar formada por personas particulares o privadas o estar constituida por un grupo de personas o entidades de carácter público.
- Empresas públicas, son aquellas que pertenecen al Estado, Comunidad Autónoma, Ayuntamientos o a algún otro tipo de organismo público. Entre ellas podemos mencionar a las actividades agrarias e industriales (siderurgia, minería), servicios, comunicaciones, finanzas (cajas y bancos), servicios públicos (gas y electricidad).

² ROBBINS, Stephen P., “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall, México, 1999, Pág.2.

³ <http://www.elprisma.com>; “Empresa, historia y definición”; “La aparición de la empresa”.

- Empresas privadas, están integradas por personas particulares o privadas, y poseen la característica fundamental de la existencia de un estímulo, que es el interés privado o beneficio.
 - ✓ Por su actividad económica: se clasifican en productivas, comerciales y de servicios.
 - ✓ Por su finalidad, pueden ser lucrativas, las cuales persiguen la obtención de un beneficio para sus socios, o no lucrativas, ya que no persiguen el lucro, como, por ejemplo, las fundaciones, las cajas de ahorro, cuyos excedentes o ganancias están destinados a obras de carácter social.

Para poder funcionar, toda organización necesita de recursos financieros, técnicos, económicos y humanos. Éstos últimos, son el elemento común en todas ellas, ya que todas están integradas por personas.

Es importante realizar la diferencia entre organización e institución, dos términos que la mayoría de las veces se confunden uno por otro y que se utilizan aleatoriamente. Una institución es “una estructura relativamente permanente de pautas, roles y relaciones que las personas realizan según determinadas formas sancionadas y unificadas, con objeto de satisfacer necesidades sociales básicas”.⁴ Según esta perspectiva, SOLCA es una organización, a la vez que es una institución.

Las organizaciones son sistemas complejos y abiertos que necesitan tener el apoyo del ambiente externo donde operan para poder subsistir y desarrollarse. Este sistema abierto que representa la organización se encuentra en permanente interacción con su entorno para así poder adquirir “un estado estable o equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación y flujo de salida, para poder sobrevivir”.⁵

⁴ Fichter, Joseph. Cit. por Muriel, M. y Rota, G. 1980. “Comunicación Institucional”. Pág. 37.

⁵ Chiavenato, Idalberto. 2004. “Administración de Recursos Humanos”. Pág.18.

El término organización implica una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos. En primer lugar, como ya está implícito en la definición de la naturaleza y el contenido de los papeles organizacionales, las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertos papeles. En segundo lugar los papeles que cumplan las personas deben diseñarse racionalmente para asegurar que se realicen actividades requeridas y que éstas se adecúen entre sí de modo que se pueda trabajar grupalmente en forma interrumpida, con eficiencia y eficacia.

La organización tiene tres objetivos, que pueden ser intercalados o ser independientes entre sí: el crecimiento, la estabilidad y la interacción. El último objetivo se refiere a las organizaciones que existen principalmente para proveer un medio para la asociación de sus miembros con otros.

Las personas que integran la organización, forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, su conducta, su actitud y su responsabilidad y cuya actuación reflejará la situación social de la empresa.

Además, llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones.

Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado e imprescindible para el logro del éxito empresarial.

Pero para que una organización alcance sus metas y logre un beneficio, no sólo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. “La efectividad con que los empleados hagan aportaciones para la empresa, depende en gran parte de la calidad de la administración de los mismos y

de la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos de la organización”.⁶

Una vez planteado el término de organización como un sistema abierto y complejo, debemos referirnos al tipo de organización que es objeto de nuestro estudio, lo que significa hablar de SOLCA como un ente formal. Con este término no se quiere dar la idea de una organización que sea completamente inflexible o limitante, todo lo contrario. Para que una organización sea eficaz debe ser flexible, esto significa que debe haber lugar para el arbitrio, para que así se pueda aprovechar los talentos creativos en su personal y para el reconocimiento de gustos y capacidades individuales, siempre orientado hacia el bien del grupo y de la organización.

SOLCA es una organización flexible que permite que sus empleados se desarrollen de forma integral, “entregándoles las herramientas para que se pueda auto-realizar plenamente, para lo cual la empresa debe proporcionar a sus trabajadores una cierta capacitación y presentarle desafíos permanentes que lo hagan esforzarse al máximo”.⁷

Según George Terry en el texto principios de administración, dentro de una organización existen cuatro elementos tangibles, que se pueden recordar por la sigla TRAE, que significa trabajo, relaciones, ambiente y empleados. El trabajo es la materia prima de toda organización, sin embargo el eficaz desarrollo de éste se ve influenciado en gran parte por los empleados, los que forman relaciones y un ambiente laboral.

⁶ SHERMAN, Arthur W. Jr., BOHLANDER, George W., “Administración de los Recursos Humanos”, Ed. Iberoamérica, 1994, Pág. 4.

⁷ Galofre, Estanislao. 2001. “La administración en las organizaciones”. Pág. 24.

1.5.1.1.1 La organización como sistema

Un sistema es un conjunto de partes y objetos (elementos) que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida.

Toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den. Estos pueden ser abiertos y cerrados.

La organización como ente autónomo e independiente está basada en principios corporativos que la definen e identifican entre los cuales encontramos:

Deber ser: Esto nos responde al interrogante, ¿porqué existe la organización?

Deber hacer: Misión, nos dice para que existe la organización.

Deber estar: Visión, nos orienta para saber hacia dónde vamos, con qué y cómo llegamos.

Todo debe estar fundamentado en una ventaja nuclear (es aquello que solo la empresa puede brindar, es el conocimiento tácito de la empresa, el *now how* organizacional), la ventaja nuclear la crea la organización, esto nos da el principio de la realidad que corresponde al principio de la organización.

1.5.1.1.2 Elementos permanentes de las organizaciones

- **Conceptos:** hace referencia a **QUE SÉ**.
- **Valores:** Nos indica el **QUE QUIERO HACER**. Es el ideal que yo tengo con cada concepto, y cada concepto genera un valor. Los valores se convierten en fundamento para la organización.
- **Percepciones:** En este aspecto abordamos el **QUE DEBO SABER**. Nos muestran si los valores se pueden cumplir o no.
- **Practica:** Se analiza **QUE PUEDO HACER**. Es lo que yo puedo hacer sin cometer errores.

Toda organización funciona sobre 4 causas:

Causa material: se entiende como el radio de operación de la organización y sobre que trabaja la organización y con que trabaja la organización.

Causa eficiente: Se aborda el interrogante ¿Quién trabaja sobre eso? Se pregunta y se da respuesta al perfil de las personas adecuadas para trabajar sobre la causa material.

Causa formal: Resultado que se prevén con éstos, se responde al interrogante ¿Qué sucederá con los radios operacionales organizacionales?

Causa final: Se plantea y se responde al interrogante ¿para qué se hizo eso? Es necesario saber que lo que se hizo se va a aplicar en algún momento.

1.5.1.1.3 Relaciones en las organizaciones

Así como las personas son diferentes, se forman diversas percepciones del entorno en el cual se está trabajando, por tanto, las organizaciones son complejas, en el sentido de las relaciones humanas. El ser humano es un sistema tanto biológico como psicológico. Es este último punto el que le da la característica de complejidad.

“Hay muchas variables que influyen en el sistema humano, como por ejemplo las actitudes, motivos, sentimientos, valores y normas de comportamiento y todas interactúan con las demás y son afectadas por ellas”.⁸

Es una verdad absoluta que dentro de todas las organizaciones se llevan a cabo diversas relaciones, tanto formales como informales.

Las relaciones formales son las representadas en el organigrama de la institución, mientras que las relaciones informales forman parte del llamado “socio-grama”, el que no está especificado dentro de los estatutos pero que se forma a través de la interacción de los mismos empleados.

Asimismo, es importante señalar que toda persona tiene limitaciones. Es por esto que para superarlos, se agrupa en organizaciones, para así lograr los objetivos comunes. Si estas organizaciones tienen éxito, sobreviven y crecen, necesitando así un mayor número de integrantes para realizar las tareas diarias.

Según Idalberto Chiavenato, “estas personas, al ingresar en las organizaciones, persiguen objetivos individuales diferentes de los que tenían quienes en principio

⁸ Huse, F. Edgar. 1986. “El comportamiento humano en la organización”.

conformaron las organizaciones. Esto hace que los objetivos organizacionales se alejen de modo gradual de los objetivos individuales de los nuevos participantes”.⁹

Dentro de las organizaciones se forma una red natural de relaciones que se da cuando en la organización formal sus integrantes comparten información entre sí relacionada de algún modo con la organización. Esto se produce por esta red natural de relaciones de la que hablamos anteriormente, donde las personas permanecen en contacto gran parte de su jornada laboral, cubriendo su deseo de información acerca de la organización y sus miembros. Esta información se transmite de manera rápida entre aquellos que se conocen mejor y que tienen confianza unos con otros.

La empatía es un factor fundamental para que un grupo social funcione.

“Para que a un conjunto de personas se les designe como un grupo social, debe constar con las siguientes características”:¹⁰

- ✓ Participar en interacciones frecuentes.
- ✓ Definirse entre sí como integrantes de un todo común.
- ✓ Compartir normas comunes.
- ✓ Poseer una misma cultura o subcultura.
- ✓ Tener la certeza de que forman parte del grupo es conveniente.
- ✓ Contar con objetivos comunes.
- ✓ Tener una percepción colectiva de su unidad.

⁹ Chiavenato, Idalberto. 2004. “Administración de recursos humanos”. Pág. 109.

¹⁰ De la Torre, Francisco. 2000. “Relaciones humanas en el ámbito laboral”. Págs. 118-119.

Según Olmstead, “grupo es una pluralidad de individuos que se halla en mutuo contacto, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y conciencia de cierto elemento común de importancia”.¹¹

Este grupo conforma el público interno de la institución, que son todas las personas que están relacionadas de forma directa con la organización, ya que contribuyen a ella como componentes individuales que unidos conforman el todo.

“Se ubican al interior de la institución, y están integrados por las personas que están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinario de trabajo. Son quienes trabajan y la hacen funcionar formalmente”.¹²

Para que una organización funcione, se debe lograr que su público interno armonice sus intereses personales. Este público interno forma el recurso humano o capital humano como se conoce comúnmente y que se refiere a “los conocimientos y las aptitudes de la fuerza de trabajo. Puede verse claramente que el recurso humano de toda organización constituye su activo más valioso”.¹³

Es importante señalar que en el caso de estudio planteado, el público interno de SOLCA de la ciudad de Machala, son cada una de las personas que colaboran en la lucha contra la enfermedad del cáncer, entre ellos tenemos al personal médico, paramédico, administrativos y operacionales, adquieren importancia vital, debido a que en su caso trabajan directamente con la prestación de servicios a la ciudadanía, es por esto que podemos decir que son ellos los responsables de crear la imagen pública de la institución.

¹¹ Cit. por De la Torre, Francisco. 2000 “Relaciones humanas en el ámbito laboral”. Pág.119

¹² Marston, John. 1988. “Relaciones públicas modernas”. Pág. 87

¹³ Lusthaus, Charles. 2002. “Evaluación organizacional”. Pág. 60

del comportamiento: son reglas no escritas e incuestionables de lo que está bien y lo que está mal. A través de los elementos manifiestos de la cultura, el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización.

Con el transcurso del tiempo, estas figuraciones, se van enraizando, los comportamientos repetitivos se convierten en valores y cuando una presunción se consolida en un grupo, sus miembros considerarán inusitada una conducta basada en alguna otra premisa.

La Cultura Organizacional, “se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras”.¹⁴ Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de la misma.

Citaremos diferentes expertos sobre el tema que concuerdan en la ilustración del término:

Es “... un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.¹⁵

La cultura se presenta como “... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...”.¹⁶

¹⁴ ROBBINS, Stephen P.; op. Cit.; Pág. 595

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”; Ed. McGraw- Hill; México; 1989; Pág. 464.

¹⁶ GARCÍA S.; DOLAN S.; “La dirección por Valores”; Ed. McGraw-Hill; España; 1997; Pág.33.

La cultura es “... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...” esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los “... valores, creencias, actitudes y conductas”.¹⁷

La cultura es el modelo frecuente o cotidiano de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aprobados como servidores de la empresa.

Las organizaciones de salud presentan diferentes formas, dimensiones y especializaciones por ello se hace muy complejo determinar una forma de actuar frente a la gestión de personal en las clínicas y hospitales, por ello también es necesario ingresar a la realidad de cada una de ellas, entender y conocer cada uno de los perfiles de personal que en ellas se presentan entendiendo que en una organización de salud, pueden laborar en forma conjunta desde un profesional con post grado hasta un empleado sin mayor instrucción.

En la actualidad los médicos están considerados como profesionales cuya relación en el trabajo es individual debido a que su responsabilidad es única y exclusivamente con el paciente por ello no considera su trabajo como parte de una institución, no se identifica con objetivos globales de la institución debido a que muchas veces por necesidad labora en muchas instituciones de salud públicas y privadas, constituyéndose este en uno de los factores más difíciles de manejar por parte de los encargados de gestión de personal, pues su motivación básica y exclusiva es la económica.

La cultura puede abordarse desde dos aspectos:

¹⁷ GRANELL H.; “Éxito Gerencial y Cultura”; Ed. IESA; Caracas, 1997; Pág.2.

Cultura Objetiva: Hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos arquitectura, señales, instituciones.

Cultura Subjetiva: Esta dada por:

| | |
|---------------------------------|-------------------------------|
| Supuestos compartidos.- | Como pensamos aquí. |
| Valores compartidos.- | En que creemos aquí. |
| Significados compartidos.- | Como interpretamos las cosas. |
| Entendidos compartidos.- | Como se hacen las cosas aquí. |
| Imagen corporativa compartida.- | Como nos ven. |

La cultura, también tiene que ver, entre otras cosas, con las políticas que se imparten dentro de la organización, de qué manera se toman las decisiones, la forma de organizar los recursos, de supervisar al personal y de transmitir información. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la misma ciertas conductas e inhibe otras, proporciona estabilidad y un entendimiento claro de la “manera de hacer las cosas en una compañía”, pero también puede ser una gran barrera para el cambio.

1.5.1.2.1 Características de la cultura organizacional

Entre las características principales, se pueden mencionar:

- **Identidad de sus miembros:** es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.

- Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- Los criterios para recompensar: cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines o los medios: en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

Los profesionales que laboran en las instituciones de salud deben de tomar en cuenta muy claramente el fin de la institución, deben tener en claro el concepto de calidad en la atención, considerando todo el avance que actualmente se tiene sobre satisfacción de usuarios que usualmente no se toma en cuenta en nuestras instituciones de salud.

1.5.1.2.2 Las variables de la cultura organizacional

Cada organización tiene una cultura que no se repite en ninguna otra institución.

Esto tiene una trascendental preponderancia sobre la satisfacción de las necesidades de los empleados y sobre el logro de los objetivos organizacionales, se debe tener especial cuidado sobre él.

- “En una observación de mayor permanencia, se puede sostener que una organización tiene un ‘mejor’ clima que otra.
- También se puede observar diferencias de mediano alcance temporal.
- Hay una variación diaria del clima”.¹⁸

Estas variaciones están establecidas valiosamente por la actitud que tienen los directivos hacia el personal y las relaciones que se dan entre estos dos grupos. Sin embargo, estas no son las únicas variables que influyen en el clima, ya sea de forma directa o indirecta.

Estas variables son más trascendentes, las cuales se deben considerar en el momento de medir el clima laboral. Al mismo tiempo, fueron las que se consideraron al momento de diseñar el instrumento de medición que se aplicó en nuestro caso de estudio son las siguientes:

- Variables del **ambiente físico**, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

¹⁸ Rodríguez, M. Darío. 2002. “Diagnóstico Organizacional”. Pág. 146.

- Variables **estructurales**, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del **ambiente social**, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables **personales**, tales como aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del **comportamiento organizacional**, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

De las variables señaladas anteriormente, las que deben motivar considerable atención por su naturaleza variable son las que intervienen en la conducta humana de forma directa. Las más importantes son:

1. **Naturaleza del trabajo.**¹⁹ La distribución del trabajo, posición relativa de los distintos grupos que necesitan interactuar entre sí y la forma en que se inician las órdenes, resultan factores importantes para determinar la naturaleza de las relaciones de las personas en su trabajo.
2. **Tamaño de la organización.**- A medida que una organización crece, aumenta el sentimiento de desunión entre sus empleados. Si la organización es de gran tamaño, la información que por ella circule pasará a través de varios canales de comunicación, lo que traerá como resultado que aquel individuo que se ubique en cualquier terminal de los canales, se creará mal informado, porque sentirá impotencia de no poder influir en su propio devenir.

¹⁹ Chruden, Herbert. Sherman, Arthur. 1997. “Administración de personal”. Pág. 302-304.

- 3. Salud y seguridad.**- Hoy en día se espera que un empleador le otorgue a sus trabajadores condiciones de trabajo que protejan su integridad tanto física como psicológica y su bienestar en general. Esto se logra proporcionando un ambiente de trabajo que proteja a los empleados de peligros tales como contaminación atmosférica y acústica, prevención de enfermedades profesionales, lesiones, etc.

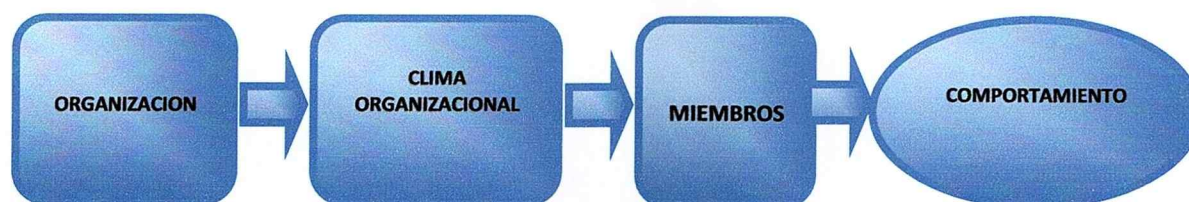
Para un mejor entendimiento de la problemática del personal de las instituciones de Salud detallaremos los factores que debe tomar en cuenta por el área de personal de las clínicas y hospitales:

- Variedad de profesiones y niveles socioeconómicos de los trabajadores.
- Niveles de identificación con la organización.
- Vocación de servicio a pacientes.
- Diferenciación de roles y funciones.
- Importancia de las funciones que desempeña el personal.
- Necesidades individuales y grupales.
- Niveles de motivación y comunicación en la organización.
- Capacidad de liderazgo en la organización.

1.5.1.3 Clima organizacional

El clima organizacional, es parte de la cultura empresarial, pero a su vez tiene ciertas características propias. Ahora analizaremos qué es el clima organizacional y su relación con la comunicación empresarial.

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.



El clima de los grupos de trabajo influye en los resultados. Si dicho clima es positivo, éste motiva a los empleados a mejorar el desempeño de su cargo al ir más allá de las expectativas del trabajo. Los grupos de trabajo caracterizados por un mejor desempeño contribuyen a un mejor rendimiento de la organización, lo cual, a su vez, propicia mejores resultados. En el sector salud, un buen clima de grupo de trabajo conduce a mejoras en la prestación de servicios y, por tanto, a mejores resultados de salud.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y, a su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, entre otras.

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Estas definiciones son las siguientes:

- El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.
- Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.

- “Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento”.²⁰
- “El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo y toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización”.²¹
- “El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”.

A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que “el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen”.²²

Según Idalberto Chiavenato, “cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía,

²⁰ BRUNET, Luc, “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”, Ed. Trillas, México, 1992.

²¹ GONÇALVES, Alexis P., “Dimensiones del Clima organizacional”, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Internet, 1997.

²² BROW W.; MOBERG D.; “Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral”, Ed. Limusa; México; 1990

descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación e inconformidad, características de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa u organización”.²³

La cultura organizacional interviene y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de clima, se confunde con el de cultura organizacional, pero se diferencia en ser menos durable en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e ineludiblemente dentro de la organización aunque comparta un vínculo de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma.

La relación entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá evidentemente en el comportamiento y en la apreciación que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

El clima laboral de una institución es un concepto bastante multidimensional; podría decirse que el clima de una organización pasa a establecer la “personalidad” de la institución, en la relación que, así como las rasgos propios de cada individuo forman

²³Chiavenato, Idalberto. 2004. “Administración de Recursos Humanos”. Pág.119.

su personalidad, la suma de todas las propiedades de los trabajadores de una entidad componen el clima, el que refleja las características internas de una organización.

Este clima se percibe por los miembros de ésta, los que crean a su vez un segundo clima organizacional, con sus propias características y percepciones.

Entre los efectos que traería un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo -que es el hecho de no asistir al trabajo- y la impuntualidad – que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización”.²⁴ Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

Otro efecto de trabajar en un clima laboral negativo, es la rotación, deduciéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio constante de un trabajador de una labor a otra. Un alto grado de rotación en una organización representa un aumento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las perspectivas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son limitaciones significativas para la decisión real de dejar el trabajo actual.

Por último, el estrés laboral, como uno de los resultados actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se acoplen a entorno cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la

²⁴ DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., op. Cit.; Pag. 285.

salud. El “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar”.²⁵ Es decir, que se ocasiona una discrepancia entre las instancias del ambiente y los recursos de la persona para hacerles frente.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

1.5.1.3.1 Tipos de cultura organizacional

Cultura débil-disfuncional: en ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.

Cultura fuerte-disfuncional: en ella existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no sean exitosos.

Cultura débil-funcional: en ella, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad

²⁵ LAZARUS, Richard; “Estrés y procesos cognitivos”; Ed. Martínez Roca; Barcelona; 1986.

de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.

Cultura fuerte-funcional: en ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

En el caso de las organizaciones que tienen una cultura débil, sea o no funcional, ésta se vuelve un obstáculo para el manejo adecuado de la crisis, por la variedad de interpretaciones que se presenta; en el de las organizaciones con una cultura fuerte-disfuncional, ésta es un obstáculo todavía mayor, debido a la rigidez con la que se percibe la realidad y a la dificultad para considerar alternativas diferentes de acción.

Por lo tanto, sólo aquellas organizaciones que han desarrollado una cultura fuerte y funcional pueden utilizarla como un recurso ante la crisis. Las demás tendrán que tomar acciones emergentes que les aseguren su capacidad de respuesta ante la amenaza u oportunidad que tienen delante, pero la cultura, lejos de ser un apoyo, se convierte en un problema.

1.5.1.3.2 Funciones del clima organizacional

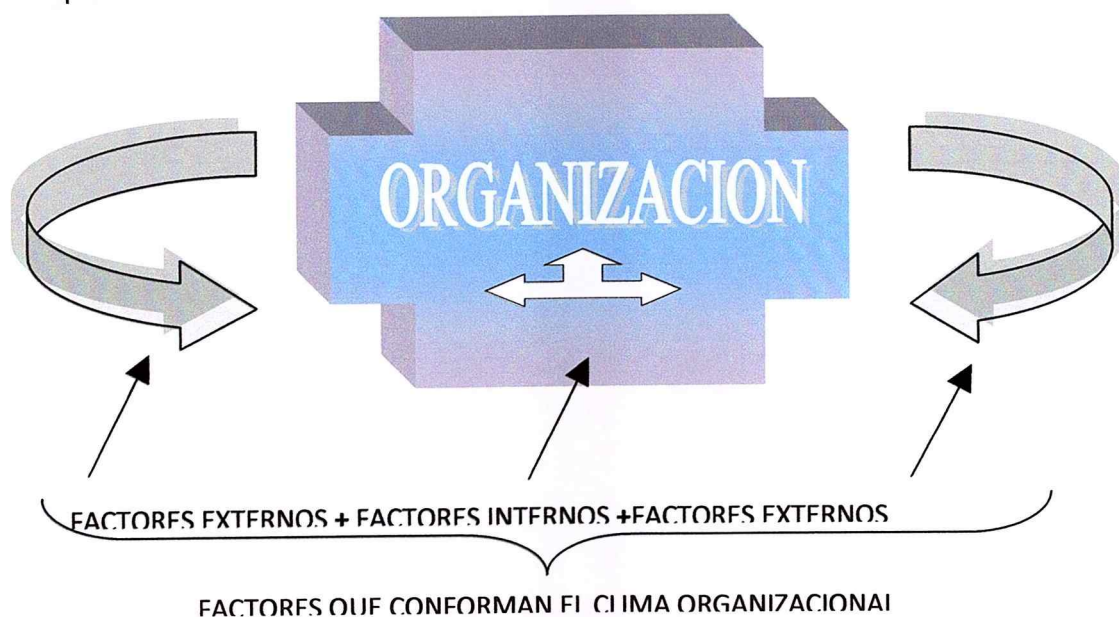
- **Desvinculación.-** Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

- **Obstaculización.-** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, (no se está facilitando su trabajo) y se vuelvan útiles.
- **Espíritu.-** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad.-** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento.-** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción.-** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- **Empuje.-** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración.-** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura.-** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

- **Formalización.-** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Adecuación de la planeación.-** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- **Selección basada en capacidad y desempeño.-** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores.-** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

1.5.1.3.3 Factores que influyen en el clima organizacional

“El clima de una organización es un factor determinante en la creación de la cultura organizacional de una entidad, entendiendo como cultura organizacional el conjunto de las nociones importantes, tales como las normas, valores, actitudes y creencias, que comparten los miembros de la institución”.²⁶



²⁶ Freeman, Edward. Stoner, James. 1994. "Administración". Pág. 658.

Este esquema nos muestra que el comportamiento que tiene un miembro de la organización no es el resultado de la suma de los factores internos y externos que existan en una organización, sino que está determinado por sus propias percepciones de su entorno laboral y de los factores que lo rodean, sobre todo los internos. Sin embargo, esta percepción dependerá en gran medida de las actividades, relaciones y situaciones que el empleado haya experimentado. Es por esto que se dice que el clima organizacional muestra la relación que existe entre las características personales y organizacionales.

Las organizaciones presentan una serie de escalas de climas organizacionales, según cómo se vea afectada o beneficiada. Según los autores Litwin y Stringer, las escalas del Clima organizacional son las siguientes:²⁷

Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones al que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el

²⁷ Litwin, George. Cit por Rodríguez, Darío. 2002 “Diagnóstico organizacional”. Pág. 155.

premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le motive a mejorar en el mediano plazo.

Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan

escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Para estar eficaces de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Cómo el empleado aprecie el clima organizacional que lo rodea implicará en que él tome diferentes comportamientos y actitudes, que pueden contribuir a mejorar o empeorar el entorno de trabajo. La complejidad que tenga el clima organizacional dependerá en gran medida al “número de componentes y número y naturaleza de las interacciones entre ellos, y se relaciona con la estructura de la organización”.²⁸

1.5.1.4 Calidad de vida laboral

Un buen clima laboral disfruta de los beneficios otorgados por la Calidad de Vida Laboral, es decir, que si no existe en la organización una inquietud por conservar niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el clima laboral se deteriore.

²⁸ Dessler, Gary. 1979. “Organización y Administración, enfoque situacional”.

Medir la Calidad de Vida Laboral constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados, capacitándose en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Así, con excesiva frecuencia los dirigentes de las empresas se empeñaban en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de las personas, pero poco se preocupaban por conocer las ideas que esas personas pudieran aportar, por lo que el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales.

De esta manera surgieron muchos problemas debido a la escasa atención que esta estructura prestaba al bienestar laboral. Existía una excesiva división de las tareas y una sobre-dependencia en las reglas, los procedimientos y la jerarquía. El resultado fue una alta rotación de personal (renuncias) y ausentismos, aburrimiento por las tareas repetitivas y grandes conflictos a raíz de la necesidad de los trabajadores de mejorar sus condiciones laborales.

Ante esta situación, los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, y esto llevó a un proceso de deshumanización del trabajo. Como consecuencia el deseo de trabajar declinó y luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, se optó por rediseñar los empleos, otorgando al trabajador mayor oportunidad de reto, de utilizar técnicas avanzadas, de una tarea completa, de crecimiento y más estímulo para aportar sus ideas. En fin reestructurar la organización para mejorar la Calidad de Vida Laboral, que se refiere a la contradicción que se vive en el trabajo, entre

prioridades fundamentales como “el ser productivo” y “el ser humano”, es decir, buscar tanto el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.²⁹

La “Calidad de Vida Laboral” de una organización está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma. Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Refleja el nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia en la realización del individuo.

“La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas, no debe presionar excesivamente a los empleados ni perjudicar o degradar el aspecto humano del mismo”.³⁰

“Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto”.³¹ Es decir, desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización.

²⁹ DAVIS, Keith, WERTHER, William B., op. Cit; Pág.360.

³⁰ DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., op. Cit. ; Pág. 318.

³¹ DAVIS, Keith, WERTHER, William B., op. Cit.; Págs.360, 361.

Apoyo: En un ambiente de apoyo, los miembros del personal piensan que cuentan con los recursos y el respaldo que necesitan para lograr los objetivos del grupo de trabajo.

Retos: Un ambiente de retos ofrece a los integrantes del grupo oportunidades para aprovechar al máximo su capacidad, tomar riesgos razonables para resolver problemas y descubrir nuevas formas de trabajar para llegar a ser más eficientes.

Las tres dimensiones son necesarias para mejorar el desempeño en el trabajo y lograr mejores resultados en cuanto a la atención de la salud. Por ejemplo, los miembros del personal que trabajan en un ambiente de retos pero carecen de apoyo o claridad a menudo experimentan estrés y frustración, que les impide ser más eficientes. Asimismo, sin retos o apoyo, incluso las personas a quienes les queda claro lo que se espera de ellas suelen encontrar poco estímulo intelectual o profesional en su trabajo. Por contraste, el buen equilibrio de claridad, apoyo y retos en el clima de un grupo de trabajo permite que el personal mejore su desempeño en el trabajo y logre mejores resultados.

La satisfacción en el trabajo “es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él”.³⁴

Según Robbins, “el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización”.³⁵

³⁴ FLEISHMAN, E.A. y BASS, A.R., “Estudios de Psicología Industrial y del Personal”, Ed. Trillas, México DF, 1971, Pág. 323

³⁵ ROBBINS, Stephen P, op. Cit.; Pag. 142.

“Además de la satisfacción laboral, también existen otras dos actitudes de los empleados, estas son el involucramiento en el trabajo- grado en que los empleados se sumergen en sus labores e invierten tiempo y energía en ellas- y el compromiso organizacional – grado en que el empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella”.³⁶

Es probable que los empleados involucrados en su trabajo y comprometidos con la organización posean grandes necesidades de crecimiento, disfruten de la participación en la toma de decisiones, sean puntuales, no se ausenten de su trabajo y se esfuercen por alcanzar un alto nivel de desempeño.

La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas: el empleado puede abandonar la organización presentando su renuncia, en el caso más extremo, o bien, puede expresar su descontento, intentando mejorar las condiciones de su ambiente de trabajo. Puede por otro lado, actuar con negligencia, permitiendo pasivamente que empeoren las condiciones, retrasándose, realizando esfuerzos pequeños, manteniendo un mayor porcentaje de errores y hasta agresiones o robos, produciendo una baja en la eficiencia organizacional. Es decir, que la falta de satisfacción puede producir un deterioro en el clima laboral y disminuir el desempeño conduciendo a un mayor porcentaje de rotación y ausentismo.³⁷

“El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). El ambiente interno existente entre los miembros de la organización (clima), está estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, por esto, los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al clima organizacional en el cual trabajan, provocando éste la inhibición de las motivaciones. Cuando los empleados están motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración,

³⁶ DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., op. Cit; Pág. 279

³⁷ DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., op. Cit; Págs. 279, 280.

comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes, proveedores internos y externos de la organización. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, ausentismos, rotación, etc.)”.³⁸

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia. El estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima elevada.

Stephen Robbins define a la motivación aplicada al ámbito laboral como la: “voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.³⁹ Es decir, “predisponer al personal para que trabaje en un nivel, forma y tiempo deseado. Despertar el interés, la atención y el compromiso del personal hacia los objetivos y valores de la organización”.

La motivación puede ser intrínseca, la cual surge desde el interior de la persona, debido a la existencia de un deseo o necesidad y corresponde también a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada, o extrínseca, que proviene desde el exterior, y es la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o

³⁸ CHIAVENATO, Idalberto; “Administración de Recursos Humanos”; Ed. McGraw-Hill; Trad. VILLAMIZAR, Germán A.; Págs. 84,85.

³⁹ ROBBINS, Stephen P; op. Cit; Pág. 168.

advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad. Esta última, está más dirigida a las condiciones de la organización, a la tarea, al clima de las relaciones interpersonales, a las condiciones físicas del trabajo, al salario recibido, a las políticas de recursos humanos y a otros factores externos que afectan la motivación de la gente. Es decir, se asienta sobre un aspecto objetivo, determinado por la calidad de la misma tarea desde el punto de vista de su mayor o menor enriquecimiento y también sobre recompensas externas, como lo son las basadas en distinciones honoríficas u otros beneficios, como viajes, premios y dinero.

Podemos ver que si se dedicara mayor atención al enriquecimiento de los puestos de trabajo (motivación relacionada con los factores propios del trabajo), al reconocimiento de logros y al apoyo al crecimiento y desarrollo, los resultados en términos de rendimientos y satisfacción humanos se acrecentarían considerablemente.

El mejor programa de motivación del personal (utilización de distintos tipos de incentivos) será aquel que contemple el conocimiento de los empleados, lo cual permitirá comprender su conducta y sus necesidades reales, saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización. Si los estímulos que se emplean para motivar no encuentran eco en el personal, es decir no son acordes a sus intereses, la motivación intentada fracasa.

1.5.1.6 Aspectos del clima laboral

Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los

planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la “Calidad de Vida Laboral”.

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos- preceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

1.5.1.6.1 Liderazgo

El liderazgo se define como una forma de ejercer influencia sobre un grupo determinado en busca del logro de ciertos objetivos.

El liderazgo, se maneja en el sentido fundamental de exteriorizar al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una estipulada dirección orientada a la obtención de uno o diversos objetivos específicos por medios no restringidos.

“Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son”.⁴⁰

⁴⁰ FLEISHMAN, E. A., BASS, A.R., op. Cit; Sección 5 “Liderazgo y Supervisión”, Pág. 346.

En las variables resultantes de las condiciones se rodean factores tales como las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los subordinados; la naturaleza de la tarea del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos del contexto o la organización en los que se produce el ejercicio del liderazgo, como ser: el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad del trabajo, entre otras.

La motivación de los empleados va a estar en manos del líder, debido a que las personas necesitan una alineación apropiada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.) y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, situando de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Si bien la relación no es simple, de manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.⁴¹

1.5.1.6.2 Comunicación organizacional

Ciertamente, cada día hay mayor conciencia de que la comunicación es un ingrediente indispensable para el funcionamiento cotidiano de las organizaciones. Esta comunicación se presenta en diversos ámbitos, espacios y niveles, por tanto,

⁴¹ ROBBINS, Stephen P.; op. Cit.; Pág. 152.

podemos ubicarla tanto en el exterior como en el interior de las organizaciones y podemos conceptualizarla como contenidos informativos, como medios y canales y como procesos de interrelación.

Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín y quiere decir “compartir con”. “Es la transferencia de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores (información) de una persona a otra. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto”,⁴² por tanto, “la comunicación debe incluir tanto la transferencia de información como el entendimiento del significado de la misma”.⁴³

Centrándonos en las organizaciones, la información constituye el energético básico de las mismas. La información insuficiente puede provocar tensión, descontento, desmotivación e insatisfacción entre el personal. La necesidad de información se satisface mediante los sistemas de comunicación con que cuenta la organización, los cuales proporcionan métodos formales e informales para transmitir información y permitir que se tomen decisiones adecuadas.⁴⁴

La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en:

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

⁴² DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., op. Cit.; Pag. 53.

⁴³ ROBBINS, Stephen P., op. Cit.; Pag. 310.

⁴⁴ DAVIS, Keith, WERTHER, William B.; op. Cit; Pag. 290.

La comunicación del público interno del Hospital SOLCA de Machala está dada por herramientas utilizadas como son: verbales escritos y orales, así como se utilizan los avances tecnológicos.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Las herramientas de comunicación externa utilizadas para informar sobre los servicios que brinda el Hospital SOLCA de Machala, así como persuadir al público externo para que acudan a realizarse los chequeos médicos.

Las organizaciones necesitan medir periódicamente su clima organizacional para saber cómo son percibidas por su público interno, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal y qué problemas de comunicación enfrentan.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y

capacitación de los jefes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

FLUJO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones (Katz y Kahn, 1990).

Comunicación Descendente

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir .

Comunicación Ascendente

Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

Comunicación Horizontal

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

Comunicación Diagonal

Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

“Un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia si es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento del clima laboral”.⁴⁵ Constantemente la buena comunicación es un aspecto primordial para el buen desarrollo de una organización, así que la misma se instaura en todos los instantes y en todas las causas de la vida laboral.

Es trascendental, para alcanzar una buena comunicación, el saber escuchar. Este es un principio que extiende la posibilidad al diálogo, acordando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua.

El no saber escuchar genera malas relaciones y lleva a “vicios” como suponer lo que otra persona siente o piensa, esto a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina “rumor”. Los mismos surgen también cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando existen distorsiones en la misma -omitiendo información, agregando datos que no corresponden al mensaje original, cambiando

⁴⁵ DAVIS, Keith, WERTHER, William B.; op. Cit; Pag. 299.

directamente el contenido al retransmitir⁴⁶ o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre provocando graves distorsiones de lo que verdaderamente se quiere transmitir.

Otro elemento esencial, es el contexto de la comunicación. Es necesario intervenir los medios adecuados para que existan comunicaciones fuertes dentro de la organización, y para esto debemos tener en cuenta que las mismas deben proyectarse según las características del contexto en el que se desenvuelvan. La cultura de la organización será la que proporcione o no el avance de las comunicaciones, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación.

Por esto, “la existencia de un clima de tensión dentro de la organización, podría generar un obstáculo para el buen desenvolvimiento de las comunicaciones. Pero, por el contrario, un clima laboral de bienestar y armonía, facilitaría las relaciones que se establezcan con todos los miembros y procesos de una organización”.⁴⁷

La comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podremos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. Creemos que en la medida en que mejoren las comunicaciones, mejorará el “clima” organizacional y, consecuentemente, la “Calidad de Vida”.

⁴⁶ LAZZATI, Santiago; “El aporte humano en la empresa”; Ed. Macchi S.A.; 1999; Pag. 188.

⁴⁷ <http://www.eduardopressconsultores.com>

1.5.1.6.3 Trabajo en equipo

Fundamentalmente, toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en por un objetivo planificado. Por ende, nace aquí la combinación para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo.

Preexisten variadas definiciones en relación al significado “trabajo en equipo”.

Adjuntaremos algunas:

- “Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes”, según Alfonso Cruz Novoa (Universidad Católica de Chile).
- “Trabajo en Equipo no significa solamente **trabajar juntos**. Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa”, según Olman Martínez, Presidente, Universidad de las Ventas.
- "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida", según Katzenbach y K. Smith.
- “El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general”, según Luís Riquelme Fritz.

Hay que señalar que independiente de cuál sea la definición apropiada, hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo.

El trabajo en equipo está vinculado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos.

En cambio el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales.

Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

- Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.
- Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.
- Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.

- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

DESVENTAJAS:

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

CARACTERÍSTICAS:

- Trabajar en equipo implica integrar a personas con sus diferencias.
- La influencia de un líder debe provocar resultados positivos.

- El objetivo central de la empresa debe representar lo que cada uno de sus integrantes debe y desea alcanzar.
- Sinergia (1+1=3, el todo es más que la suma de sus partes).
- Se enfatiza el conocido lema: “todos para uno y uno para todos.”

Todo grupo humano presenta estereotipos por sus personalidades diversas:

- **LIDER:** Como se ha hecho mención antes, el líder puede ser innato, lo que significa que tendrá seguidores en su grupo por diversas razones: por ser el más gracioso, el más inteligente, el más extrovertido o por otros motivos que lo distinguen del resto.
- **CONSERVADOR:** A quien le agrada hacer siempre lo mismo, le resulta difícil asumir cambios y aceptar ideas que lo aparten de lo cotidiano en su vida.
- **INTROVERTIDO:** Por lo general, es más solitario, tiene dificultades para relacionarse con los demás y rara vez señala sus sentimientos.
- **SELECTIVO:** Se trata de gente a quien le cuesta vincularse con quienes le desagradan.
- **EXTROVERTIDO:** Le agrada llamar la atención de los demás. Es ingenioso, muy amigable, da a conocer con facilidad sus sentimientos y emociones.
- **NEGATIVO:** Es el que siempre está en desacuerdo con todo, no colabora mucho con el resto y suele ser muy solitario. Está permanentemente a la defensiva y critica mucho al resto.

- **EXIGENTE:** Siendo alguien inteligente, se auto exige más y lo hace también con sus semejantes. Es muy perfeccionista y perseverante.

1.5.1.6.4 Participación, *Empowerment* y Delegación

Relacionado con el tema de liderazgo, exteriorizamos un concepto que se relaciona con esta condición: “*coaching*”, que “significa entrenar al personal en la organización, preparándolo con herramientas técnicas y anímicas para enfrentar las situaciones que se presenten, detectando las habilidades de cada uno y potenciándolas (*empowerment*)”.⁴⁸

Así el concepto de *empowerment* “hace referencia a darle a las personas, que primero tuvieron su *coaching* y fueron bien entrenadas, que tomen responsabilidades y decisiones con respecto a su trabajo”.⁴⁹

Empowerment “es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”.⁵⁰

Los elementos más importantes del *empowerment* son:

- Responsabilidad ante los resultados.
- Poder para la toma de decisiones.
- Recursos materiales para la ejecución.

⁴⁸ SANTINI, Gustavo, “La empresa integrada”; Ed. New Press Grupo Impresor S.A, Bnos Aires 2000, Pág. 298.

⁴⁹ SANTINI, Gustavo, “La empresa integrada”; Ed. New Press Grupo Impresor S.A, Bnos Aires, 2000, Pág. 298.

⁵⁰ DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., op. Cit; Pag. 245

- Información y conocimientos necesarios.
- Competencia profesional del sujeto apoderado.

El *empowerment* se basa en 10 principios:

1. Asignar responsabilidades en las diversas tareas labores a realizar.
2. Asignar autoridad y responsabilidad sobre sus actividades.
3. Definir estándares de excelencia.
4. Facilitar capacitaciones necesarias para que se alcancen los estándares de calidad.
5. Proveer la información y el conocimiento necesario.
6. Proveer retroalimentación sobre el desempeño.
7. Reconocer oportunamente los logros alcanzados.
8. Confiar totalmente en los empleados.
9. Dejar espacios para el proceso.
10. Colaborar con dignidad y respeto.

Empowerment , es el hecho de delegar poder y autoridad a los empleados para que realicen actividades específicas y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Delegación es una herramienta administrativa muy utilizada aunque no siempre bien usada. Es la asignación de tareas que un jefe da a un empleado pero estas tareas que se delegan son inherentes al jefe. Así la finalidad es que el que delega quede más libre para hacer cosas más específicas y concentrarse en actividades más importantes, mejorando la calidad de decisión.

La participación, “es el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas. La participación difiere del consentimiento, quienes consienten no contribuyen, únicamente aprueban”.⁵¹

Los empleados que participan se sienten por lo general más satisfechos con su trabajo y su supervisor y su eficacia personal aumenta como consecuencia de la autoridad otorgada. La participación no es algo que se deba aplicar igual a todos, por el contrario, debe responder a las necesidades de cada persona.

La práctica de la participación, el *empowerment* y la delegación, aporta beneficios tanto para la organización, en el sentido de un mayor compromiso, proceso más eficiente en la toma de decisiones, mejores comunicaciones hacia arriba y hacia abajo y mejoras impresionantes en el clima laboral, entre otras; y para el empleado, un mayor sentido de pertenencia, realización y autoestima, mayor contribución de ideas e iniciativa al trabajo, aumento de la satisfacción, reducción de conflictos y tensiones y lo más importante a tener en cuenta, es que permiten al personal redescubrir todos sus potenciales internos, los cuales se transformarán en una gran disposición (cambio de actitud de “tener que hacer” una cosa a “querer hacerla”), entusiasmo, creatividad, dedicación y motivación hacia el logro de los objetivos de la empresa.⁵²

CARACTERÍSTICAS DE EQUIPOS CON *EMPOWERMENT*:

1. Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas.
2. Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.

⁵¹ DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., op. Cit.

⁵² Material de Internet. Canal Work | Recursos Humanos / SONORA, Hermosillo, México, 2001.

3. El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
4. Son comprometidos flexibles y creativos.
5. Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
6. Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.
7. Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

Es probable, también, que la rotación y el ausentismo disminuyan y que la productividad aumente en calidad y cantidad, porque los empleados sienten que trabajan en un lugar más adecuado y que tienen más éxito en sus labores.

1.5.1.7 Diagnóstico del clima organizacional

El clima organizacional se puede diagnosticar, sobre todo cuando surgen problemas. Diagnóstico es “la ponderación de la situación de una organización para medir el grado de desajuste entre los óptimos y la realidad observada”.⁵³

Para realizar un diagnóstico se debe hacer preguntas cualitativas con respecto a la percepción de los miembros con respecto a estructura, responsabilidades, riesgo, normas, recompensa, apoyo, conflicto, calidez e identidad. Básicamente, un diagnóstico es un proceso mediante el cual una persona, llamada “observador”, detalla las diversas experiencias que vive dentro de una organización y de su desempeño. Esta observación, para que sea válida, debe cumplir con los criterios de validación de las “explicaciones científicas”.

“Los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación y que, además de esto, deberán deducirse a partir de ella, otros fenómenos

⁵³ Chávez, N. 2001. La imagen corporativa “Teoría y metodología de la identificación institucional”. Pág.6.

a esto, Lawler, Nadler y Camman dicen que para que en una organización haya eficacia, se debe contar con al menos tres tipos de herramientas:

- **Herramientas conceptuales:** Es decir, conceptos y teorías que ayuden a deducir el funcionamiento de la organización en cuanto a su comportamiento interno y al factor que hace la diferencia entre la eficiencia y la ineficiencia.
- **Técnicas y procesos de medición:** Se debe contar con un instrumento de medición mediante el cual se puedan recoger los datos que permitan entender el funcionamiento de la organización.
- **Tecnologías de cambio:** A medida que se vayan conociendo los resultados de la aplicación del instrumento de medición, se podrán poner en práctica las metodologías y procesos específicos “para cambiar pautas de comportamiento, mejorando así la eficiencia”.⁵⁵

Una vez ejecutado el diagnóstico, es de suma importancia divulgar los resultados obtenidos a los miembros de la organización que de una u otra manera han ayudado en su elaboración, ya que esto “constituye el necesario *feedback* al trabajo realizado por todos los miembros de la organización”.⁵⁶

Finalmente hay que estipular que es importante que el medio externo a la organización sea favorable, para que el estudio ya que “entornos favorables apoyan a organizaciones e individuos eficaces y eficientes, y la creación de dichos entornos se está volviendo un aspecto cada vez más importante de la asistencia para el desarrollo en las organizaciones”.⁵⁷

⁵⁵ Lawler, Nadler y Camman. Cit. por Rodríguez, Darío. 2002. Diagnóstico organizacional. Pág. 37

⁵⁶ Rodríguez, Darío. 2002. Diagnóstico organizacional. Pág. 199

⁵⁷ Piccioto y Weisner, Cit. Por Charles Lusthaus. 2002. Evaluación organizacional Pág. 2

Es debido a esto nuestra preocupación por definir el problema de manera que las organizaciones de salud puedan conjugar esfuerzos y orientarlos hacia la satisfacción de los pacientes a través de una excelente atención médica y mecanismos de control efectivos para el logro de este objetivo.

La idea es generar una política de personal que sea efectiva y considere a todos los públicos al que está dirigido los mismos que podemos agrupar en tres grupos:

- Personal médico.
- Personal asistencial, técnico y paramédico.
- Personal administrativo.

Los distribuimos de esa manera por considerar que estos tres grupos tienen diferentes características, por lo tanto diferentes expectativas, diferentes responsabilidades y roles dentro de las instituciones de salud.

Además debemos considerar que no por lo antes mencionado que estos trabajadores no tienen un objetivo en común como es brindar el mejor servicio en la atención de pacientes, preocupación que debe considerarse como la prioridad de la organización de salud.

1.5.1.8 Instrumento para la medición

Existe una variada escala de técnicas que se consiguen al utilizar en el instante de ejecutar un diagnóstico organizacional. La forma más útil y práctica es la aplicación de un cuestionario estandarizado, mediante el cual se les puede preguntar a los

empleados acerca de sus apreciaciones con relación a las variables arriba señaladas.

La mayoría de los cuestionarios que se aplican para diagnosticar el clima organizacional figuran de preguntas cerradas en los cuales se pide al trabajador que conteste acerca de la situación actual de la variable medida y la que ellos meditarían como ideal que debería existir, según sus propias apreciaciones.

Cuando se realiza un cuestionario como los de Likert, que cuenta con alternativas que van desde totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo, se debe “tener especial cuidado en la redacción de cada ítem, debido a que puede suceder que los encuestado se sientan inclinados a responder respecto a si están o no de acuerdo con el enunciado, antes que si éste refleja o no adecuadamente los que ocurre en la organización”.⁵⁸

Con esto se propone conocer el momento de la situación actual de la organización además de la incompatibilidad existente entre la realidad y la forma ideal de organización. Esto ayuda característicamente al momento de exponer recomendaciones para el mejoramiento del clima organizacional de una institución, sea esta pública o privada.

1.5.2 Marco conceptual

Adaptabilidad: Adaptabilidad al puesto y a la empresa. La adaptabilidad es una variable a valorar en los procesos de selección de personal; cuanto más consolidada personal y profesionalmente se encuentre una persona menores son las posibilidades de moldear o modificar su actuación.

⁵⁸ Rodríguez, Darío. 2002. Diagnóstico organizacional. Pág. 161

Actitud: Disposición ante el trabajo, determinada por la presencia de diversas variables internas o externas al sujeto (preferencias, motivación, medio social, etc.).

Bajo rendimiento: Incumplimiento contractual del trabajador que puede ser sancionado por el empresario, incluso con el despido disciplinario, cuando tal bajo rendimiento supone una disminución continuada y voluntaria en el pactado en el contrato, el habitualmente obtenido o el que se alcanza por otros trabajadores en el mismo puesto o similar.

Calidad de vida laboral: Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo.

Cambio organizacional: Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

Cambio por adaptación: Cambio producido de una forma natural y progresiva motivado esencialmente por generadores externos a la organización y aceptado y dirigido por sus generadores internos a fin de adaptarse adecuadamente a dicho entorno fluctuante.

Cáncer: Un término generalizado para más de 100 enfermedades en las cuales las células anormales crecen sin control. También se usa para referirse a un tumor maligno o canceroso.

Clima: Conjunto de características del entorno interno (o externo) de la organización que condicionan y mediatizan el grado de cooperación, desarrollo personal y nivel de adhesión de las personas a la organización.

Conflicto laboral: El conflicto laboral es ante todo un conflicto y un conflicto social tanto por las partes oponentes, como por su propio objeto, origen y consecuencias y que podemos caracterizarlo por el hecho de que las tres partes litigantes participan directamente en el proceso de producción, su relación es original y principalmente laboral, el objeto del conflicto está vinculado a tal relación y es un instrumento para su consecución.

Cultura de empresa: Se trata de una serie de creencias y supuestos básicos compartidos por los miembros de una empresa que funcionan a un nivel inconsciente y que definen de manera elemental y "dada por supuesta" la imagen que tiene la empresa de sí misma y de su entorno. Valores, normas y declaraciones sobre lo que es importante para la empresa y cómo debe tratarse a los empleados.

Clima organizacional: Herramienta de mejora basada en la captación de opinión de los empleados sobre los procesos de recursos humanos.

Coaching: Metodología de aprendizaje interpersonal desde el asesoramiento o acompañamiento de una persona que asume el rol del *coach* (maestro) y otra que asume el rol de *coachee* (aprendiz).

Competencias: Conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos.

DELEGACIÓN:

1. Proceso de transferencia de autoridad de una persona a otra.
2. El proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.
3. Es un estadio más avanzado que la simple comunicación porque mediante ella, las personas trabajadoras acceden a funciones y responsabilidades de nivel superior.

EQUIPO (Trabajo en):

1. Supone la colaboración entre dos o más personas que aportan sus conocimientos y esfuerzos para conseguir el mejor enfoque, análisis y solución a un problema o proyecto en el que todos se sienten implicados.
2. Cooperación entre personas para resolver problemas y realizar el trabajo.

Empowerment: Modelo de gestión basado en la delegación del poder con la máxima información. Dar poder a los empleados para decidir con criterio propio.

'Feedback 90°-180°-360°': Metodología de apreciación del rendimiento basándose en distintas fuentes: sólo la evaluación de los jefes (90°), de los jefes y los pares o compañeros (180°), y de los jefes, pares y colaboradores (360°).

Flexibilidad organizacional: La capacidad de adaptación, respuesta o reacción que posee la organización en su conjunto ante los cambios del entorno y de la propia organización, conseguida a partir de una actitud estratégica, un sistema

productivo, una estructura organizativa y una fuerza de trabajo flexibles, lo que le confiere la agilidad y dinamismo necesario para desarrollar capacidades estratégicas, a partir de un proceso de aprendizaje organizacional, que permitan a la organización hacer frente y controlar tales fluctuaciones.

Motivación: Aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En GRH alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.

ORGANIZACION:

- Conjunto de estructuras, sistemas, normas, procedimientos, funciones y actividades.
- (Schein): coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridades y responsabilidades.

Perfomance: Proceso continuo y estructurado de revisión del desempeño del individuo con su supervisor, para identificar los puntos fuertes y oportunidades y diseñar los objetivos para el siguiente periodo de evaluación.

Salud Laboral: Concepto más amplio y correcto que viene a sustituir al ya superado, por restrictivo, de seguridad e higiene en el trabajo, y que alude al conjunto de disposiciones y elementos normativos y extra-normativos relacionados con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y, en general, con cuantos otros aspectos están implicados en la mejora de la seguridad y bienestar en el medio ambiente laboral.

Satisfacción en el trabajo: Estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo. Desde un punto de vista cognitivo, la satisfacción laboral o satisfacción en el trabajo es el resultado de la relación existente entre la expectativa y la realidad de la recompensa, es decir, la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo dependen de la comparación entre la recompensa obtenida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo considera adecuada a cambio del trabajo realizado.

1.6 FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

1.6.1 Hipótesis general

El desconocimiento de la cultura y clima organizacional del hospital de SOLCA, hace que la calidad de atención a los pacientes no sea la óptima generando la insatisfacción de los usuarios de los servicios que presta la casa de salud a la comunidad de Machala.

1.6.2 Hipótesis particulares

1. Los problemas de clima organizacional influyen en la calidad de atención del paciente.
2. El desconocer las áreas que necesitan mejorar para dar un buen servicio a los usuarios de SOLCA, hace que no se planteen soluciones a los inconvenientes que se les presenta a los pacientes.
3. La implementación de programas de capacitación de liderazgo para el desarrollo del capital humano mejorará la calidad de servicio de los empleados

1.7 VARIABLES

Variable General

Independiente:

El desconocimiento de la cultura y clima organizacional del hospital de SOLCA

Dependiente:

1. Hace que la calidad de atención a los pacientes no sea la óptima.
2. Generando la insatisfacción de los usuarios de los servicios que presta la casa de salud a la comunidad de Machala.

Empíricas:

- Cultura y clima organizacional
- Calidad de atención
- Usuarios de los servicios

Variables Particulares

1. Independiente:

Problemas de clima organizacional.

Dependiente:

Influye en la calidad de atención del paciente.

Empíricas

- Relación directivos - jefes – empleados
- Forma de atención al paciente

2. Independiente:

El desconocer las áreas que necesitan mejorar

Dependiente:

No se plantean soluciones a los inconvenientes que se les presenta a los pacientes.

Empíricas

- Áreas del hospital de SOLCA
- Inconvenientes de los pacientes

3. Independiente:

Implementación de programas de capacitación de liderazgo.

Dependiente:

- Desarrollo del capital humano.
- Mejora La calidad de servicio

Empíricas

- Programa de capacitación y desarrollo humano
- Compensación, ascensos del personal.

1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.8.1 Tipo de estudio

Según los tipos de investigación, en la realización de este trabajo se consideró los siguientes elementos:

- Según su finalidad es de tipo aplicada porque se buscó la aplicación práctica y la utilización de los conocimientos que se adquieren.
- Según su objetivo gnoseológico es de tipo descriptiva lo cual se combinó con ciertos criterios de clasificación que sirvieron para ordenar, agrupar y sistematizar los objetos involucrados en el trabajo de investigación y que servirán de base para futuras investigaciones con un mayor nivel de profundidad.
- Según su contexto es de campo ya que el estudio se centró donde el fenómeno se da de manera natural, de este modo se buscó conseguir la situación más real posible.
- Según el control de las variables es experimental porque se empleó muestras representativas, diseño experimental y metodología cuantitativa para analizar los datos.
- Según la orientación temporal es longitudinal porque se observó en un tiempo determinado la evolución del evento bajo estudio.

1.8.2 Métodos de investigación

En la realización del presente trabajo de investigación se considerarán los siguientes métodos:

- **Inductivo - deductivo**, con el inductivo, permitirá definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales, mientras que el deductivo permitirá pasar de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.
- **Analítico - sintético**, este método permitirá relacionar la causa – efecto de la mala atención a los pacientes del Hospital SOLCA de Machala y el método de síntesis nos determinará las consecuencias de esa causa – efecto que nos da el análisis de la información indagada.
- **Estadístico**, este método permitirá, que una vez recolectada la información, analizar y procesar para determinar y emitir las recomendaciones necesarias.

1.8.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación utilizaremos fuentes primarias a través de la recolección de la información por encuestas, entrevistas y de fuentes secundarias a través de textos, revistas, documentos, prensa, etc.

La utilización de la técnica es indispensable en todo proceso de investigación ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, mediante el uso de la técnica pretendemos los siguientes objetivos:

- Ordenar las etapas de la investigación.
- Aportar instrumentos para manejar la información.
- Llevar un control de los datos.
- Orientar la obtención de conocimientos.

En cuanto a las técnicas de investigación que utilizaremos será la técnica documental y la de campo.

La **técnica documental** nos permite la recopilación de la información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.

Con la técnica documental formaremos el marco teórico y conceptual de nuestro trabajo de investigación para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio.

Para ello utilizaremos las **fuentes primarias** que son los documentos que registran o corroboran el conocimiento inmediato de la investigación como son los libros, revistas, informes técnicos y tesis estas fuentes serán referidas en la bibliografía que será expuesto al final del trabajo, así mismo utilizaremos las fuentes secundarias como son las enciclopedias, los anuarios, manuales, las bibliografías y los índices, entre otros; los datos que integran las fuentes secundarias se basan en documentos primarios.

Otra de las técnicas que utilizaremos es la de **campo**, que permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva. Para ello utilizaremos la observación **sistemática** con su instrumento de la encuesta que nos permitirá determinar el comportamiento de los encuestados en cuanto al comportamiento de los empleados del Hospital SOLCA de Machala con los pacientes, familiares que son los que reciben el servicio.

Sabiendo que la encuesta consiste en el acopio de testimonios escritos de personas vivas. En la investigación de campo, para la recopilación de información utilizaremos

el cuestionario. El tipo de preguntas que utilizaremos serán cerradas que son las que permiten dar como respuesta varias opciones (Ver anexo.4-5).

1.8.4 Población y muestra

Esta investigación tiene por objetivo analizar el clima organizacional del Hospital SOLCA de Machala, a través de un diagnóstico, para lo cual se realizará la construcción de un cuestionario, el que será aplicado a una muestra de los funcionarios que trabajan en SOLCA. Toda la información obtenida por medio del instrumento, nos permitirá saber cuál es la percepción que tienen los trabajadores en su ambiente laboral considerando variables físicas, estructurales, sociales, personales y las que comprenden el comportamiento organizacional.

Las unidades de investigación, para el caso de nuestro trabajo, fueron:

PACIENTES

El cálculo de la muestra se hizo de acuerdo a las características del fenómeno estudiado, a las unidades observadas que fueron los pacientes del Hospital SOLCA de la ciudad de Machala.

Para el cálculo de la muestra se trabajó con la fórmula para poblaciones finitas de menores a 100.000 casos

$$n = \frac{O^2 \times p \times q \times N}{e^2 (N-1) + O^2 \times p \times q}$$

Donde:

- O Índice de confianza, de 2 para un 95% de confianza
- p Probabilidad a favor del evento, el 15% la población
- q Probabilidad en contra es del 85%
- N Universo o población a investigar, es de 250 pacientes del Hospital de SOLCA de Machala.
- e Margen de error, es del 5% para un nivel de confianza del 95%

$$n = \frac{2^2 \times 250 \times 0.15 \times 0.85}{0.05^2 (250 - 1) + 2^2 \times 0.15 \times 0.85}$$

$$n = \frac{4 \times 250 \times 0.15 \times 0.85}{0.0025 (249) + 4 \times 0.15 \times 0.85}$$

$$n = \frac{128}{1.13}$$

n = 113

El tamaño mínimo de la muestra es n = 113 pacientes encuestados.

FUNCIONARIOS

El cálculo de la muestra se hizo de acuerdo a las características del fenómeno estudiado, la unidad observada fueron los funcionarios del Hospital de SOLCA de la ciudad de Machala.

Para el cálculo de la muestra se trabajó con la fórmula para poblaciones finitas menores a 100.000 casos.

$$n = \frac{O^2 \times p \times q \times N}{e^2 (N-1) + O^2 \times p \times q}$$

Donde:

- O Índice de confianza, de 2 para un 95% de confianza
- p Probabilidad a favor del evento, el 15% la población
- q Probabilidad en contra es del 85%
- N Universo o población a investigar, es de 97 funcionarios que laboran en el Hospital SOLCA de Machala.
- e Margen de error, es del 5% para un nivel de confianza del 95%

$$n = \frac{2^2 \times 97 \times 0.15 \times 0.85}{0.05^2 (97 - 1) + 2^2 \times 0.15 \times 0.85}$$

$$4 \times 97 \times 0.15 \times 0.85$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$0.0025 (96) + 4 \times 0.15 \times 0.85$$

$$49$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$0.75$$

$$n = 66$$

El tamaño mínimo de la muestra es $n = 66$ funcionarios encuestados

1.8.5 Tratamiento de la información

Toda investigación requiere un diseño, es lo principal para la obtención de la información que deseamos conocer, es decir, que éste debe estar relacionado con las hipótesis, las preguntas y las perspectivas del estudio. Es por este motivo que es necesario definir diseño, que es “un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”. Según Hernández Sampieri (2003) el diseño es lo que señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado.

Para organizar e interpretar los datos obtenidos, se utilizarán cuadros y gráficos estadísticos que permitan identificar los resultados para formular las posibles soluciones al problema objeto de estudio.

El 100% de las encuestas serán revisadas y supervisadas de manera directa para garantizar su veracidad. Luego las encuestas recolectadas se procederán a numerarlas, editarlas y levantar códigos de las preguntas, posteriormente serán tabuladas y graficadas para visualizar los resultados esperados.

1.8.6 Resultados e impactos esperados

Con el presente trabajo lo que pretendemos las autoras es contribuir con la problemática que tienen los pacientes y familiares del Hospital SOLCA de Machala al recibir por parte de los empleados, una mala atención para lo cual propondremos una serie de alternativas para el mejoramiento del clima organizacional. A través de la investigación de la problemática del personal de las instituciones de salud detallaremos los factores que debemos tomar en cuenta y son:

- Determinar si los empleados se encuentran satisfechos laborando en SOLCA.
- Identificar si el personal cuenta con las herramientas necesarias para dar un servicio de calidad.
- Establecer la comunicación organizacional que existe en SOLCA.
- Precisar si existe un buen clima laboral en SOLCA.
- Determinar si los empleados trabajan en equipo.
- Comprobar la condición laboral entre hombres y mujeres.
- Determinar si los servidores de SOLCA tienen la oportunidad de carrera.
- Describir si en SOLCA tienen alguna forma de compensar y reconocer el trabajo de su personal.
- Señalar si los empleados de la Institución confían en los conocimientos y habilidades de sus jefes.

CAPITULO II

2 ANALISIS, PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 Historia de SOLCA

El Dr. Juan Tanca Marengo, fue un médico y humanista quien preocupado por la salud pública, y ante el crecimiento latente de la enfermedad cancerosa vio la necesidad de difundir conocimientos oncológicos a los estudiantes de medicina, establecer campañas de prevención y métodos de curación, es así que concibe la idea de crear un organismo dedicado exclusivamente a la lucha anticancerosa en el Ecuador y el 8 de noviembre de 1951 invita a un grupo de colegas y amigos a una sesión en donde se expone la preocupación por el problema del cáncer y resuelven la construcción de un inmueble de dos pisos para alojar y atender a dichos enfermos.

Así en sesión constitutiva el 7 de diciembre de 1951, el Dr. Tanca Marengo inicia una de las obras sociales de mayor importancia y trascendencia nacional, la Sociedad de Lucha contra el Cáncer del Ecuador (SOLCA). El 20 de abril de 1954, SOLCA inaugura el primer dispensario para atención de enfermos de cáncer en el Ecuador con el nombre de "Instituto Mercedes Santistevan de Sánchez Bruno".

El 08 de septiembre de 1.978 se constituyó el Comité de Amigos SOLCA, en la ciudad de Machala para colaborar y coordinar su actividad de lucha contra el cáncer con la organización nacional de SOLCA, sus núcleos y comités existentes en el país, así como para ayudar a difundir los métodos de prevención tratamiento y

control de la enfermedad maligna, a través de su participación efectiva y plena en las campañas que se realicen en el territorio nacional y particularmente en la provincia de El Oro, mediante ley de la República promulgada en el registro oficial No 102 del día jueves 12 de Junio del 2003, se aprobó la autonomía económica de la institución.

2.1.2 Tipo de institución

El Hospital SOLCA, como instituto oncológico está formado de tres elementos fundamentales:

1. Atención médica.
2. Docencia.
3. Investigación.

El Hospital SOLCA, dedica su arduo trabajo a la generación de campañas preventivas e informativas contra el cáncer direccionado hacia la comunidad; ya que el objetivo principal de esta institución no es curar casos de cáncer sino prevenir que se produzca esta grave enfermedad.

2.1.3 Misión de SOLCA

Brindar servicios de salud de alta calidad para la prevención y tratamiento del cáncer, con orientación a satisfacer la demanda de la población a nivel provincial; para lo cual cuenta con tecnología de punta, recurso humano calificado y comprometido a alcanzar las metas y objetivos trazados por la organización.

2.1.4 Visión de SOLCA

Convertirse en un hospital oncológico de primer nivel con una organización moderna, modelo líder dentro del ramo, basados en la ciencia, tecnología, con instalaciones adecuadas, recurso humano calificado y de alta experiencia comprometida con la atención de calidad y calidez al paciente.

Además, se la reconocerá por su gestión transparente, su actividad docente y por su colaboración a la formulación de procedimientos médicos que ayuden a la prevención y tratamiento del cáncer en sus diversas manifestaciones.

2.1.5 Valores

- Honestidad
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Respeto
- Compromiso de servicio

2.1.6 Objetivos

1. Estimular por todos los medios a su alcance el interés de los médicos, estudiantes de medicina y profesionales afines, de instituciones de otro orden, tanto de derecho público como de derecho privado, especialmente las de servicio social y asistencial, y del público en general por el grave problema de salud pública que significa la enfermedad cancerosa.

2. Dar facilidades a los presuntos enfermos de cáncer o personas que padezcan de esta enfermedad para que reciban asistencia médica adecuada.
3. Obtener del gobierno, de los organismos de beneficencia, fundaciones particulares de ayuda de cada localidad y de la comunidad en general, facilidades económicas para cumplir sus funciones.

2.1.7 Políticas

Brindar un servicio de salud en forma eficiente y eficaz, bajo parámetros de calidad, aplicando tecnología integrada, participación de profesionales competentes, comprometidos con la mejora continua en la atención personalizada. Proporcionando así “Una asistencia médica de calidad para la comunidad”.

2.1.8 Servicios

El Hospital SOLCA de Machala, además de poseer una infraestructura especializada en tratamiento de cáncer también cuenta con servicios que prestan apoyo en problemas de salud colaterales derivados de esta enfermedad, que se encuentran en los siguientes departamentos: (Anexo 3).

Consulta Externa: Medicina Interna, Ginecología, Gastroenterología, Cardiología y Urología.

Laboratorios: Clínico, Citología, Patología.

Hospitalización: Oncología Clínica, Psicología Clínica, Quimioterapia.

Imagenología: Ecografía, Tac, Mamografía, Rayos X.

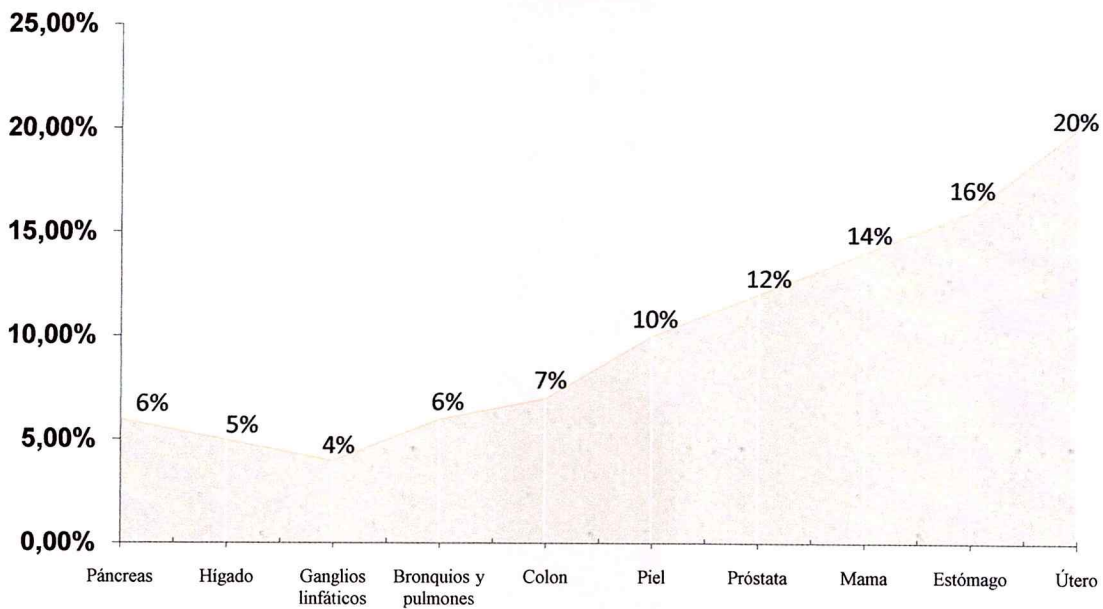
Cirugía: Anestesiología, Cuidados Intensivos y Quirófano.

2.1.9 Tasa de incidencia de cáncer en Machala - 2008

La incidencia de los distintos tipos de cáncer varía notablemente según el sexo, la edad, el grupo étnico, la localización geográfica y los hábitos alimentarios, entre muchos otros factores.

La cirugía sigue siendo la principal forma de tratamiento de esta enfermedad, aunque también se utilizan con éxito la radioterapia y la quimioterapia.

GRAFICO N° 1
Tasa de incidencia de cáncer en la ciudad de Machala
Año 2008



Fuente: Anuario del Registro de Tumores Machala – Comité Amigos de SOLCA-MACHALA

Elaboración: Las Autoras

Del total de casos con diagnóstico de cáncer, captados por el registro de tumores, con residencia habitual en la provincia del Oro, para el cantón Machala, las cifras de 1549 nuevos casos, el 60,6%, corresponde a mujeres y el restante 39,4 a varones.

El promedio anual alcanza a 258 nuevos casos por año, que representa el 44,5% del promedio de todos los nuevos casos de la provincia de este dato se deduce que el mayor número de casos por cantón de la provincia de El Oro corresponde a Machala.

Como podemos observar el cáncer de mayor incidencia en la ciudad es el de útero con un 20%, a continuación esta el cáncer de estomago con el 16%, seguido del cáncer de mama con el 14%, en cuarto lugar está el de próstata con el 12% y el de menos incidencia es el cáncer de los ganglios linfáticos.

2.1.10 Instrumentos a utilizar para la medición del clima organizacional

El Hospital SOLCA de Machala, está integrado por 97 funcionarios, los cuales están asignados a las siguientes plantas (Ver Anexo 2).

TABLA N° 1

Distribución de funcionarios del Hospital SOLCA de Machala por planta

| PLANTA | NÚMERO DE FUNCIONARIOS |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| Directivos | 7 |
| Damas de SOLCA | 12 |
| Personal Médico. | 20 |
| Tecnólogos Médicos. | 5 |
| Enfermeras | 17 |
| Laboratoristas | 3 |
| Bioquímicos Farmacéuticos | 2 |
| Personal Administrativo | 31 |
| TOTAL | 97 |

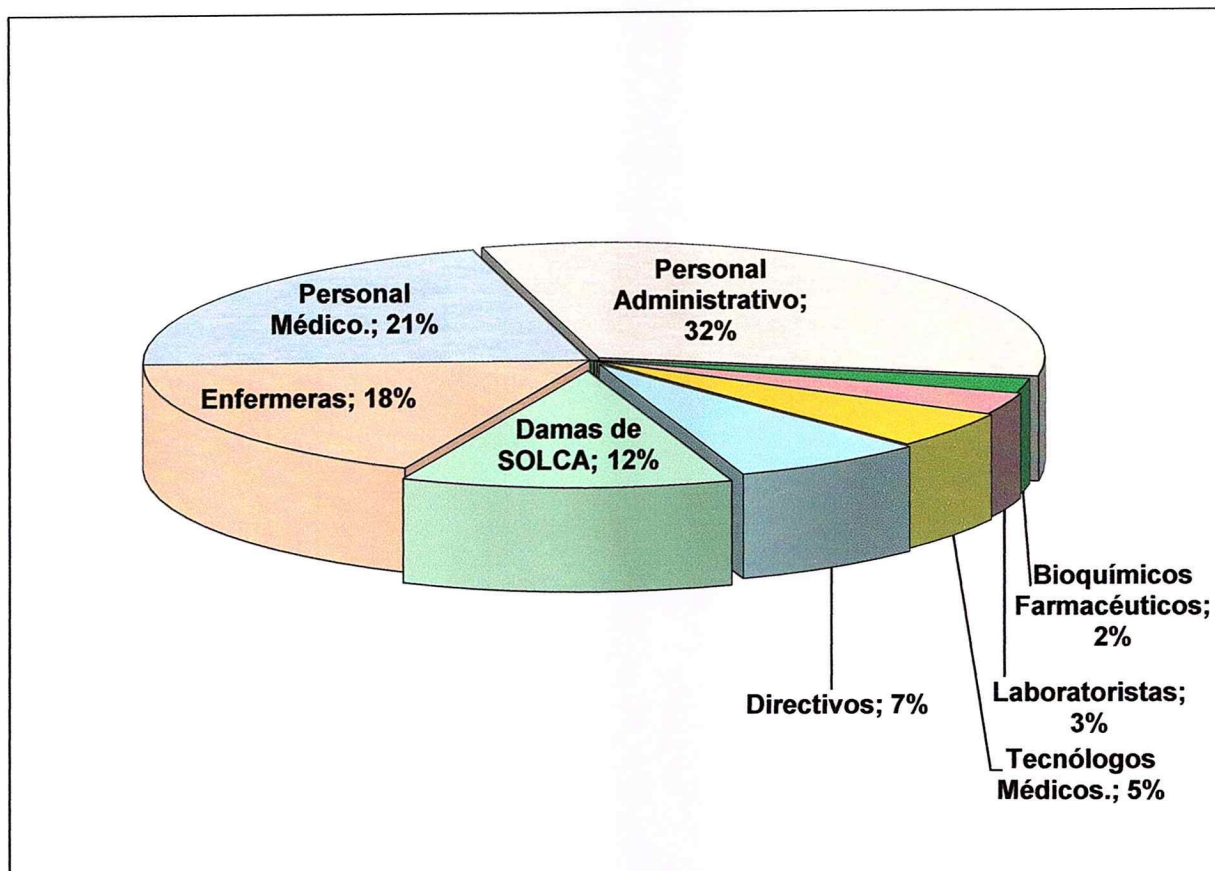
Fuente: Dpto. de RRHH del hospital de SOLCA de Machala

Elaboración: Las Autoras

El siguiente gráfico muestra la distribución porcentual de los funcionarios de acuerdo a su sección de trabajo. Se puede ver que el personal administrativo representa el mayor número de funcionarios con un 32% del universo total. Por otra parte el servicio que agrupa el menor número de empleados es la de Bioquímicos Farmacéuticos que laboran en el área de farmacia con un 2% que equivale a 2 personas.

GRAFICO Nº 2

Distribución porcentual de los funcionarios del Hospital SOLCA de Machala agrupados por Planta



Fuente: Dpto. de RRHH del Hospital de SOLCA

Elaboración: Las Autoras

El establecimiento cuenta con aproximadamente 15 camas para la permanencia de sus pacientes, además diariamente recibe un elevado número de personas; que bordea los 250 pacientes, de la ciudad de Machala y demás cantones de la provincia de El Oro, hacen uso de los servicios y dependencias del establecimiento. Para lograr satisfacer las necesidades de sus pacientes, es de vital importancia el uso correcto y eficiente de sus recursos asignados.

El presente estudio se llevó a cabo por medio de un cuestionario de clima organizacional, el cual proporcionará la base de datos necesaria para medir el ambiente laboral existente en la institución.

Este cuestionario posee 7 dimensiones que proporcionan 18 indicadores.

Estas dimensiones son las siguientes:

- 1. Objetivos:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- 2. Comunicación:** Es el grado en que las comunicaciones son fluidas y oportunas especialmente entre directivos y funcionarios.
- 3. Equipo de trabajo:** Se refiere al grado en que el equipo y la distribución de personas y de material permiten operaciones de trabajo eficientes y efectivas.
- 4. Condiciones de trabajo:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

5. **Oportunidades de carrera:** Representa el grado en que el individuo siente que su trabajo le da oportunidad para su crecimiento personal, ya que percibe sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.

6. **Competencia supervisora:** Representa la percepción que tienen los trabajadores acerca de los supervisores directos. Si estos son abiertos, apoyadores, considerados; si mantienen canales adecuados de comunicación con los subordinados y si se preocupan de la parte personal de los funcionarios.

7. **Compensación y reconocimiento:** Es el grado en que el trabajador percibe que su permanencia en la institución está segura. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Cabe señalar que esta investigación es de tipo descriptiva, con un diseño no experimental, ya que determina las actuales condiciones en que se encuentra el clima organizacional del Hospital SOLCA de Machala.

Desarrollo de la investigación

Con la ejecución de una reunión realizada, la cual fue encabezada por la Licenciada Estela Salcedo Narváez, Jefe del departamento de recursos humanos del Hospital SOLCA de Machala; y con la entrega de los cuestionarios tanto para los pacientes como a los empleados para aplicar en la institución y más la información solicitada, se dio inicio a la investigación.

El proceso de entrega y recolección del cuestionario se realizó en el transcurso de dos semanas.

2.2 COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA

2.2.1 Análisis FODA

Fortalezas

1. Contar con un equipo médico acorde con los avances tecnológicos.
2. Alta capacitación de los médicos especializados en el extranjero.
3. Garantizar una alta protección al personal, pacientes y medio ambiente.
4. Ofrecer un servicio excelente a bajo costo, producto de subvenciones provenientes del estado, donaciones y entes privados.
5. Ser reconocido en el extranjero por el nivel médico y tecnológico.

Oportunidades

1. Reconocimiento como uno de los mejores Institutos de prevención de cáncer en Latinoamérica tanto en el ámbito tecnológico como médico.
2. Lograr convenios estratégicos con otros Institutos en el exterior para la preparación especializada de su personal y así ofrecer un mejor servicio.
3. Aumentar los ingresos a través de la captación de nuevos clientes externos que prefieran nuestros servicios ya sea que padezcan o no la enfermedad.

Debilidades

1. Crecimiento no programado tanto del espacio físico como del personal.
2. No existe una correcta estructura funcional.
3. Los empleados están cargados innecesariamente de trabajo en tareas manuales repetitivas. La información es redundante y muchas veces poco confiable.
4. Lenta toma de decisiones (Alta burocracia).
5. No existe una escala de salarios basándose en la preparación y desempeño del personal.
6. Falta de investigación y desarrollo.
7. Poseer una estructura organizacional alta, con muchos niveles de jerarquía.

Amenazas

1. Falta de una buena imagen producida por falta de apoyo y de un plan de difusión que concientice a la población de que SOLCA. tiene un alto grado de respetabilidad científica y humana.
2. Pérdida del carácter benéfico del servicio, que es pilar de la institución.
3. Colapso del área administrativa, quien ve el crecimiento no programado de nuevas unidades médicas sin su debida planificación.

2.2.2 Factores de ventaja competitiva a considerar

Competidores Potenciales

Dentro de la industria médica surgen como potenciales competidores aquellos en que los servicios que prestan y sus costos están por encima de lo que nosotros consideramos costos significativos para nuestra organización.

Rivalidad entre Compañías establecidas

Estructura competitiva.- La estructura organizacional se considera como una estructura consolidada y podría definírsela como una estructura monopólica.

Afectará directamente el hecho de que es impredecible determinar cuando el dependiente de los servicios requerirá acercarse a la institución para el cuidado de su salud.

Condiciones de demanda.- Es una organización que representa una sólida institución, el mercado estará en función directa de la mayor o menor incidencia de oportunidades de los prestatarios de nuestros servicios.

Barreras de Salida.- Los costos se generan en función de la fuente de financiamiento que se recibe, subsidiando a las personas que reciben la atención.

2.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.3.1 Resultados obtenidos de las encuestas a los pacientes

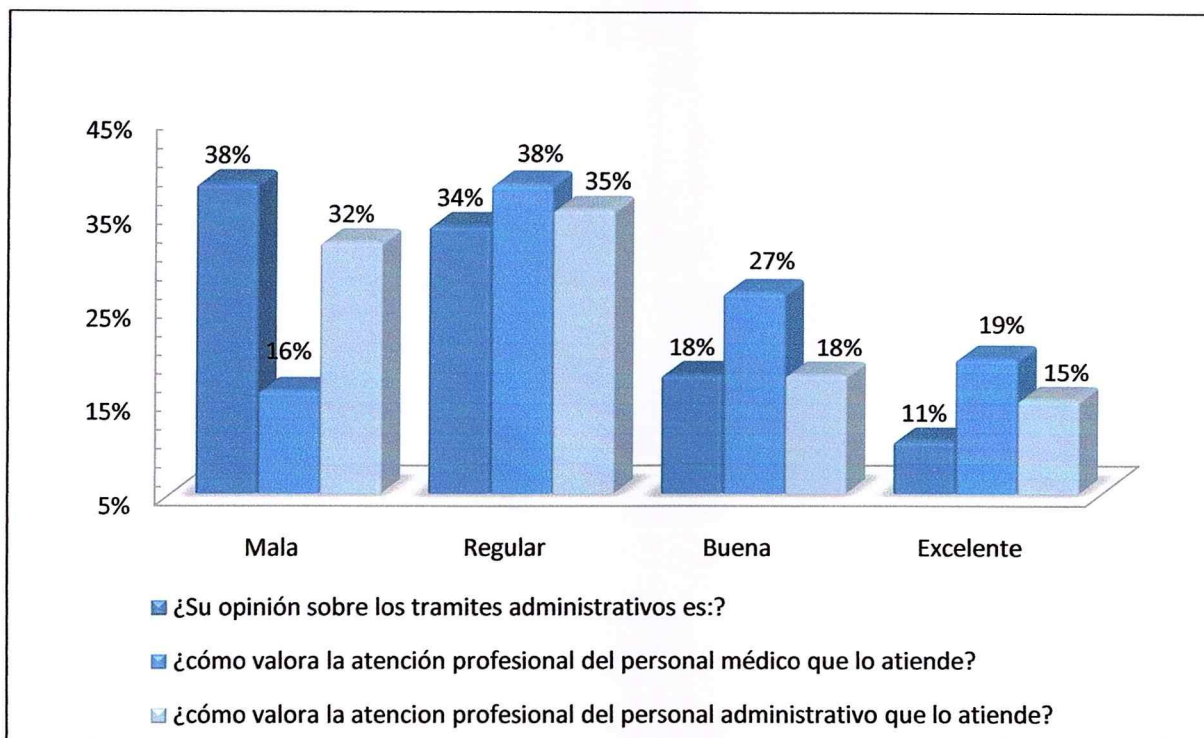
TABLA N° 2
VALORACION DE LA CALIDAD DE ATENCION A LOS PACIENTES

| PREGUNTAS | FRECUENCIA | | | | TOTAL | PORCENTAJES | | | | TOTAL |
|--|------------|---------|-------|-----------|-------|-------------|---------|-------|-----------|-------|
| | Mala | Regular | Buena | Excelente | | Mala | Regular | Buena | Excelente | |
| ¿Su opinión sobre los trámites administrativos es?: | 43 | 38 | 20 | 12 | 113 | 38% | 34% | 18% | 11% | 100% |
| ¿Cómo valora la atención profesional del personal médico que lo atiende? | 18 | 43 | 30 | 22 | 113 | 16% | 38% | 27% | 19% | 100% |
| ¿Cómo valora la atención profesional del personal administrativo que lo atiende? | 36 | 40 | 20 | 17 | 113 | 32% | 35% | 18% | 15% | 100% |

Elaboración: Las Autoras.

GRAFICO Nº 3

VALORACION DE LA CALIDAD DE ATENCION A LOS PACIENTES



Elaboración: Las Autoras.

La valoración que hacen los pacientes sobre los trámites administrativos es el 38% mala, un 34% la considera regular, el 18% buena y el 11% excelente.

El 38% coincidió que la atención profesional del personal médico es regular, un 27% la considera buena, el 19% la valora excelente y un 16% la estima mala,

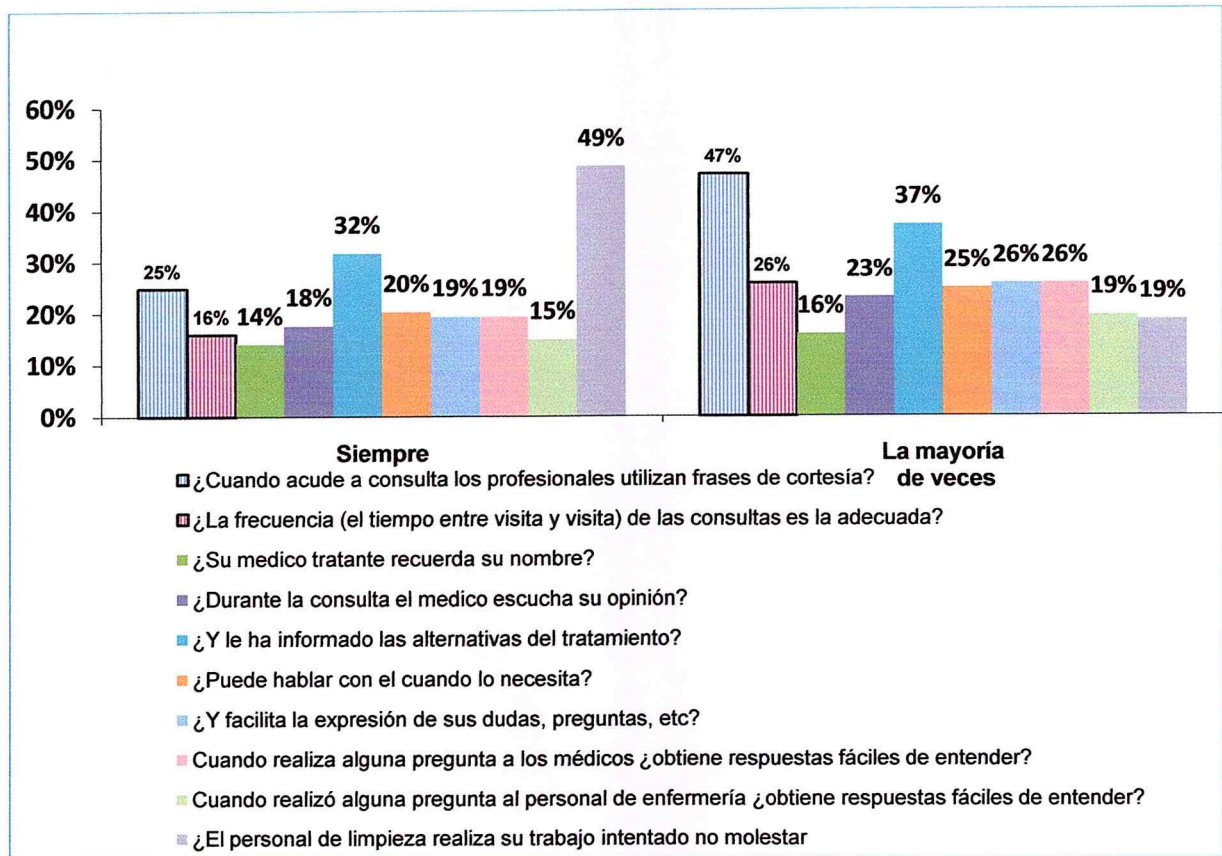
El 35% valora la atención como regular por parte del personal administrativo, el 32% la califica de mala, un 18% buena y de excelente la determina un 15%.

TABLA Nº 3
VALORACION DEL TRATO SOCIAL AL PACIENTE
ASPECTO POSITIVO

| ASPECTO POSITIVO | FRECUENCIA | | PORCENTAJE | |
|---|------------|---------------------|------------|---------------------|
| | Siempre | La mayoría de veces | Siempre | La mayoría de veces |
| ¿Cuando acude a consulta los profesionales utilizan frases de cortesía? | 28 | 53 | 25% | 47% |
| ¿La frecuencia (el tiempo entre visita y visita) de las consultas es la adecuada? | 18 | 29 | 16% | 26% |
| ¿Su médico tratante recuerda su nombre? | 16 | 18 | 14% | 16% |
| ¿Durante la consulta el médico escucha su opinión? | 20 | 26 | 18% | 23% |
| ¿Y le ha informado las alternativas del tratamiento? | 36 | 42 | 32% | 37% |
| ¿Puede hablar con el cuando lo necesita? | 23 | 28 | 20% | 25% |
| ¿Y facilita la expresión de sus dudas, preguntas, etc? | 22 | 29 | 19% | 26% |
| Quando realiza alguna pregunta a los médicos ¿obtiene respuestas fáciles de entender? | 22 | 29 | 19% | 26% |
| Quando realizó alguna pregunta al personal de enfermería ¿obtiene respuestas fáciles de entender? | 17 | 22 | 15% | 19% |
| ¿El personal de limpieza realiza su trabajo intentado no molestar? | 55 | 21 | 49% | 19% |

Elaboración: Las Autoras

GRAFICO N° 4
VALORACION DEL TRATO SOCIAL AL PACIENTE
ASPECTO POSITIVO



Elaboración: Las Autoras.

En estas dos dimensiones vamos a indicar el lado positivo del trato social para los pacientes que existe en el Hospital SOLCA de Machala.

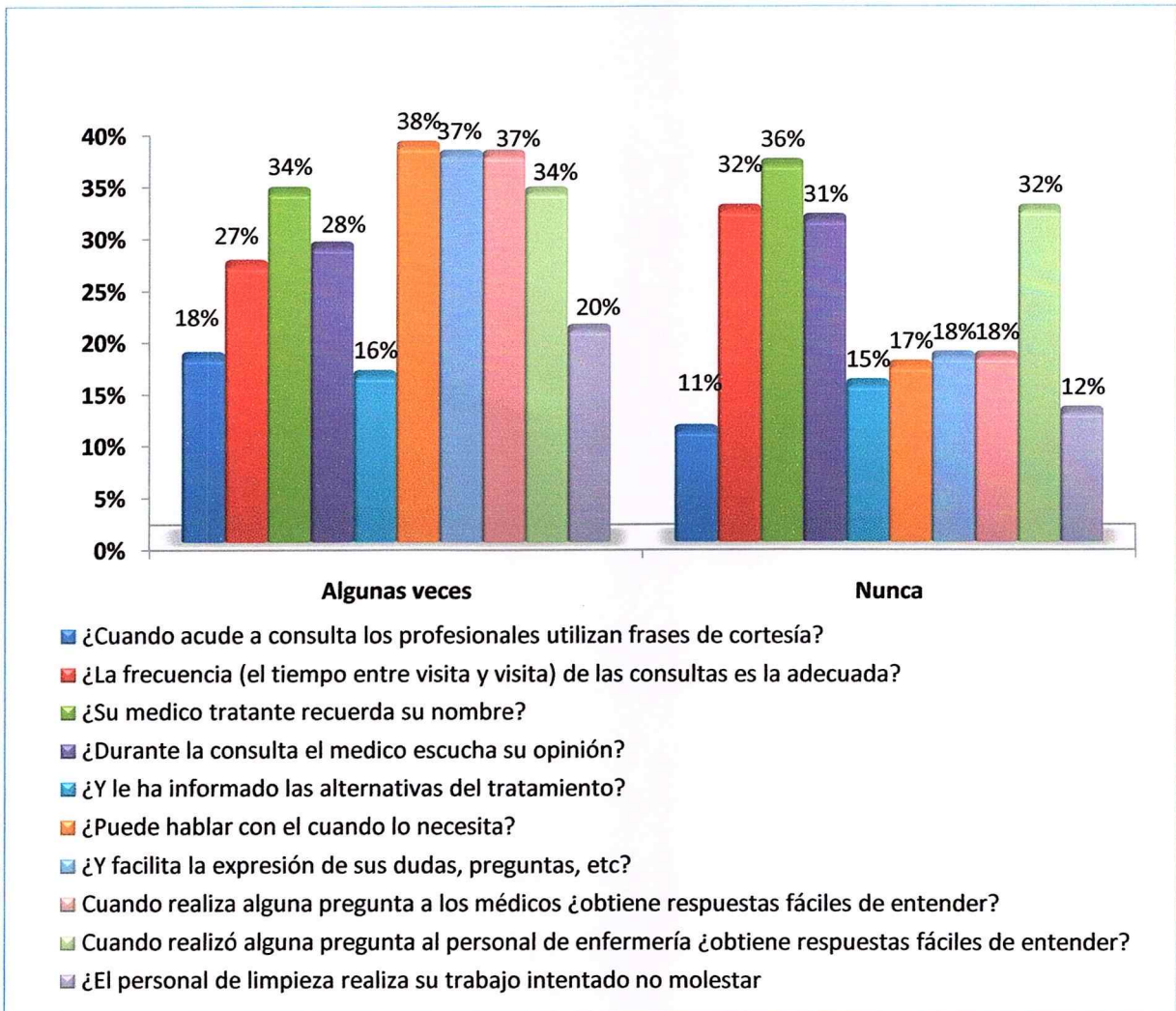
La mayoría de veces en un 47% los profesionales utilizan frases de cortesía. El personal de limpieza siempre realiza su trabajo en un 49% intentando no molestar. En un 37% le indican sobre el tratamiento. En un 26% la mayoría de veces la frecuencia de las consultas es la adecuada. En el 25% la mayoría de veces puede hablar con su médico.

TABLA N° 4
VALORACION DEL TRATO SOCIAL AL PACIENTE
ASPECTO NEGATIVO

| ASPECTO NEGATIVO | FRECUENCIA | | PORCENTAJE | |
|---|------------|---------------------|------------|---------------------|
| | Siempre | La mayoría de veces | Siempre | La mayoría de veces |
| ¿Cuando acude a consulta los profesionales utilizan frases de cortesía? | 20 | 12 | 18% | 11% |
| ¿La frecuencia (el tiempo entre visita y visita) de las consultas es la adecuada? | 30 | 36 | 27% | 32% |
| ¿Su médico tratante recuerda su nombre? | 38 | 41 | 34% | 36% |
| ¿Durante la consulta el médico escucha su opinión? | 32 | 35 | 28% | 31% |
| ¿Y le ha informado las alternativas del tratamiento? | 18 | 17 | 16% | 15% |
| ¿Puede hablar con el cuando lo necesita? | 43 | 19 | 38% | 17% |
| ¿Y facilita la expresión de sus dudas, preguntas, etc? | 42 | 20 | 37% | 18% |
| Cuando realiza alguna pregunta a los médicos ¿obtiene respuestas fáciles de entender? | 42 | 20 | 37% | 18% |
| Cuando realizó alguna pregunta al personal de enfermería ¿obtiene respuestas fáciles de entender? | 38 | 36 | 34% | 32% |
| El personal de limpieza realiza su trabajo intentado no molestar? | 23 | 14 | 20% | 12% |

Elaboración: Las Autoras.

GRAFICO N° 5
VALORACION DEL TRATO SOCIAL AL PACIENTE
ASPECTO NEGATIVO



Elaboración: Las Autoras.

El 36% coincide que nunca su médico recuerda su nombre. Algunas veces el 37% obtiene respuestas fáciles de entender cuando realiza alguna pregunta a su médico, el 34% obtienen las respuestas por parte del personal de enfermería. Y finalmente solo un 11% opina que nunca recibe frases de cortesía por parte de los profesionales.

2.3.2 Resultados obtenidos de las encuestas a los funcionarios del Hospital SOLCA de Machala

A continuación se presentan los valores totales por cada una de las 7 dimensiones, respecto a la apreciación general del clima organizacional desde el punto de vista de los funcionarios del Hospital en su totalidad.

TABLA N° 5

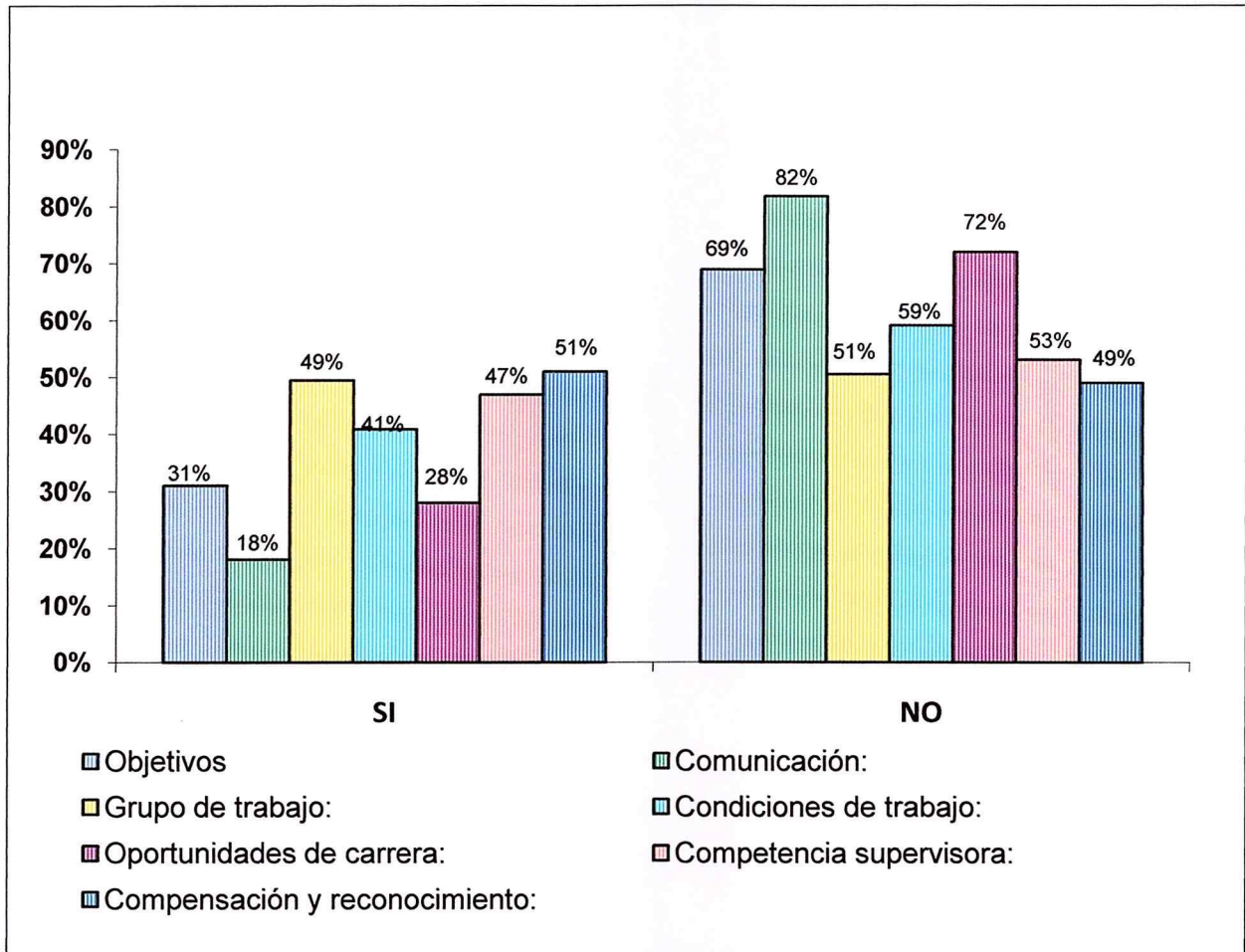
Apreciación general del Clima Organizacional del Hospital SOLCA de Machala

| INDICADORES | FRECUENCIA | | TOTAL | PORCENTAJE | | TOTAL |
|-------------------------------|------------|-----|-------|------------|-----|-------|
| | SI | NO | | SI | NO | |
| Objetivos | 82 | 182 | 264 | 31% | 69% | 100% |
| Comunicación | 24 | 108 | 132 | 18% | 82% | 100% |
| Grupo de trabajo | 98 | 100 | 198 | 49% | 51% | 100% |
| Condiciones de trabajo | 54 | 78 | 132 | 41% | 59% | 100% |
| Oportunidades de carrera | 37 | 95 | 132 | 28% | 72% | 100% |
| Competencia supervisora | 62 | 70 | 132 | 47% | 53% | 100% |
| Compensación y reconocimiento | 101 | 97 | 198 | 51% | 49% | 100% |

Elaboración: Las Autoras.

GRAFICO N° 6

Apreciación general del Clima Organizacional del Hospital SOLCA de Machala



Elaboración: Las Autoras.

2.3.2.1 Dimensiones del clima organizacional del Hospital SOLCA de la ciudad de Machala

TABLA N° 6

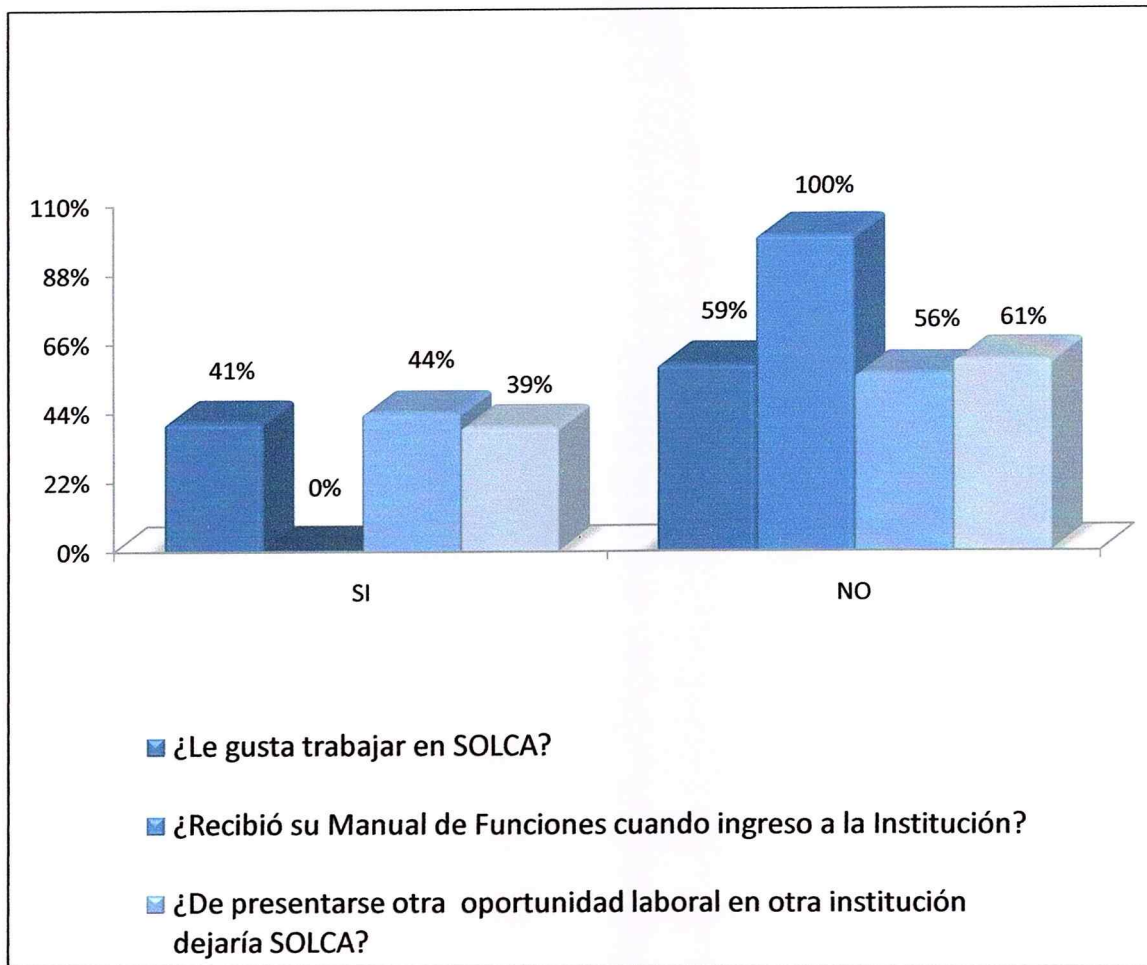
2.3.2.1.1 PRIMERA DIMENSION: OBJETIVOS

| OBJETIVOS | FRECUENCIA | | | PORCENTAJE | | TOTAL |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| | SI | NO | TOTAL | SI | NO | |
| ¿Le gusta trabajar en SOLCA? | 27 | 39 | 66 | 41% | 59% | 100% |
| ¿Recibió su Manual de Funciones cuando ingresó a la Institución? | 0 | 66 | 66 | 0% | 100% | 100% |
| ¿De presentarse otra oportunidad laboral en otra institución dejaría SOLCA? | 29 | 37 | 66 | 44% | 56% | 100% |
| ¿Conoce y entiende la visión y misión de SOLCA. | 26 | 40 | 66 | 39% | 61% | 100% |
| TOTAL | 82 | 182 | 264 | 31% | 69% | 100% |

Elaboración: Las Autoras.

GRAFICO N° 7

PRIMERA DIMENSION: OBJETIVOS



Elaboración: Las Autoras.

Nuestra primera dimensión del clima organizacional son los objetivos. En el cual tenemos 4 indicadores. A un 41% le gusta trabajar en SOLCA, El 100% de los trabajadores no recibieron un manual de funciones. El 44% nos indicaron que al presentarse otra oportunidad laboral en otra institución ellos dejarían SOLCA. Y solo un 39% conoce y entiende la misión y visión de SOLCA.

TABLA N° 7

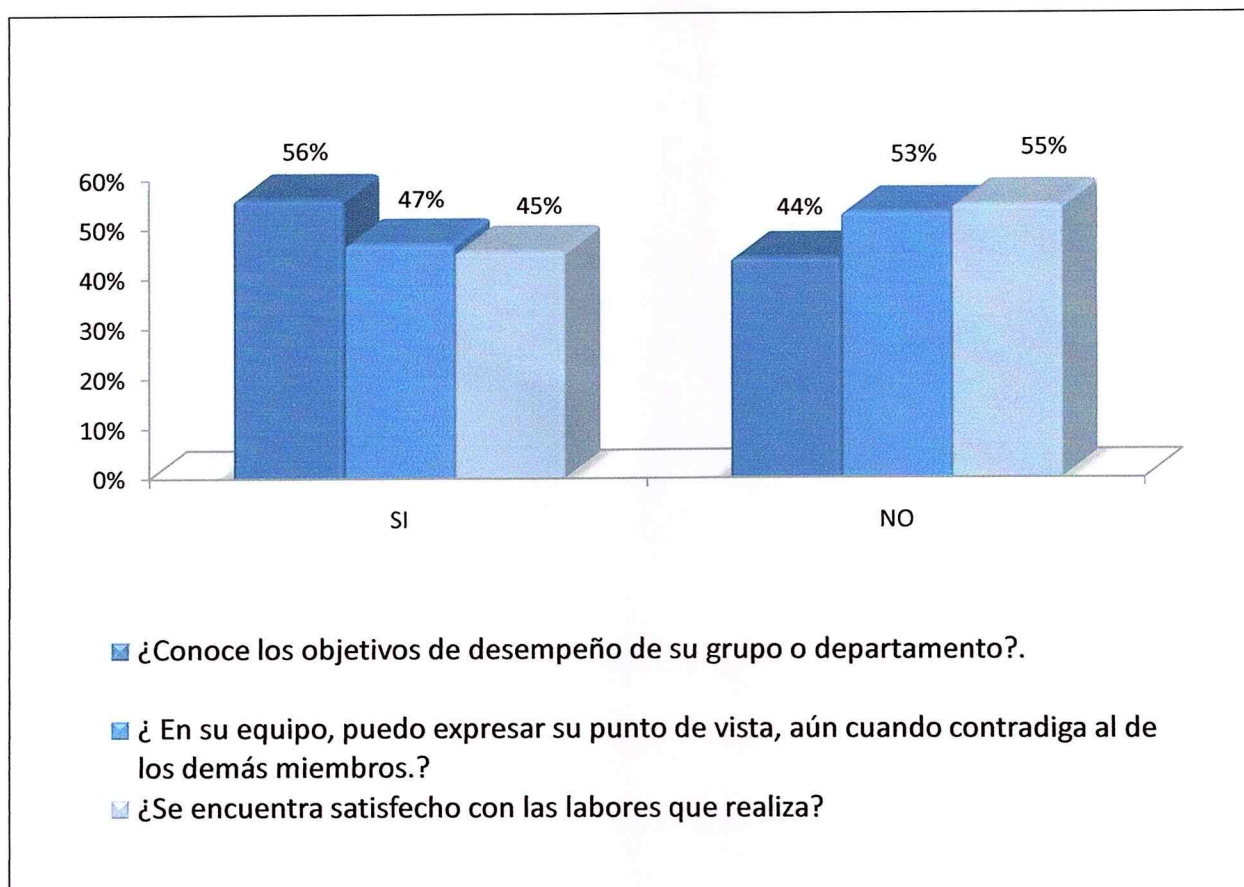
2.3.2.1.2 SEGUNDA DIMENSION: EQUIPO DE TRABAJO

| EQUIPO DE TRABAJO | FRECUENCIA | | TOTAL | PORCENTAJE | | TOTAL |
|--|--|----|-----------|------------|-----|-------------|
| | SI | NO | | SI | NO | |
| | ¿Conoce los objetivos de desempeño de su grupo o departamento? | 37 | 29 | 66 | 56% | 44% |
| ¿En su equipo, puede expresar su punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros? | 31 | 35 | 66 | 47% | 53% | 100% |
| ¿Se encuentra satisfecho con las labores que realiza? | 30 | 36 | 66 | 45% | 55% | 100% |

Elaboración: Las Autoras.

GRAFICO Nº 8

SEGUNDA DIMENSION: EQUIPO DE TRABAJO



Elaboración: Las Autoras.

La segunda dimensión es el equipo de trabajo, en el cual tenemos 3 indicadores; el 56% conoce el objetivo de desempeño de su grupo o departamento, el 53% no puede expresar su punto de vista a los miembros de su equipo de trabajo y el 55% no se encuentra satisfecho con sus labores de trabajo.

TABLA N° 8

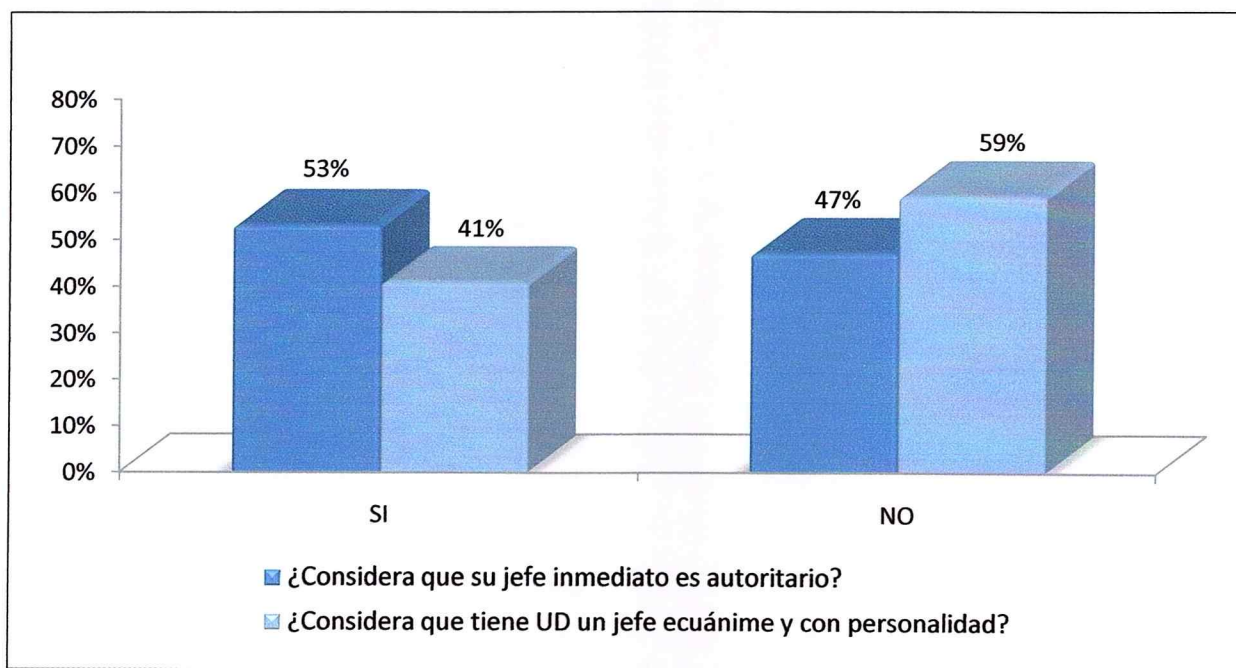
2.3.2.1.3 TERCERA DIMENSION: COMPETENCIA SUPERVISORA

| COMPETENCIA SUPERVISORA | FRECUENCIA | | TOTAL | PORCENTAJE | | TOTAL |
|---|------------|----|-------|------------|-----|-------|
| | SI | NO | | SI | NO | |
| ¿Considera que su jefe inmediato es autoritario? | 35 | 31 | 66 | 53% | 47% | 100% |
| ¿Considera que tiene usted un jefe ecuánime y con personalidad? | 27 | 39 | 66 | 41% | 59% | 100% |

Elaboración: Las Autoras.

GRAFICO N° 9

TERCERA DIMENSION: COMPETENCIA SUPERVISORA



Elaboración: Las Autoras.

La tercera dimensión es la competencia supervisora, en la cual hay 2 indicadores. El 53% considera que su jefe inmediato es autoritario y el 59% no considera que su jefe es ecuánime y con personalidad.

TABLA N° 9

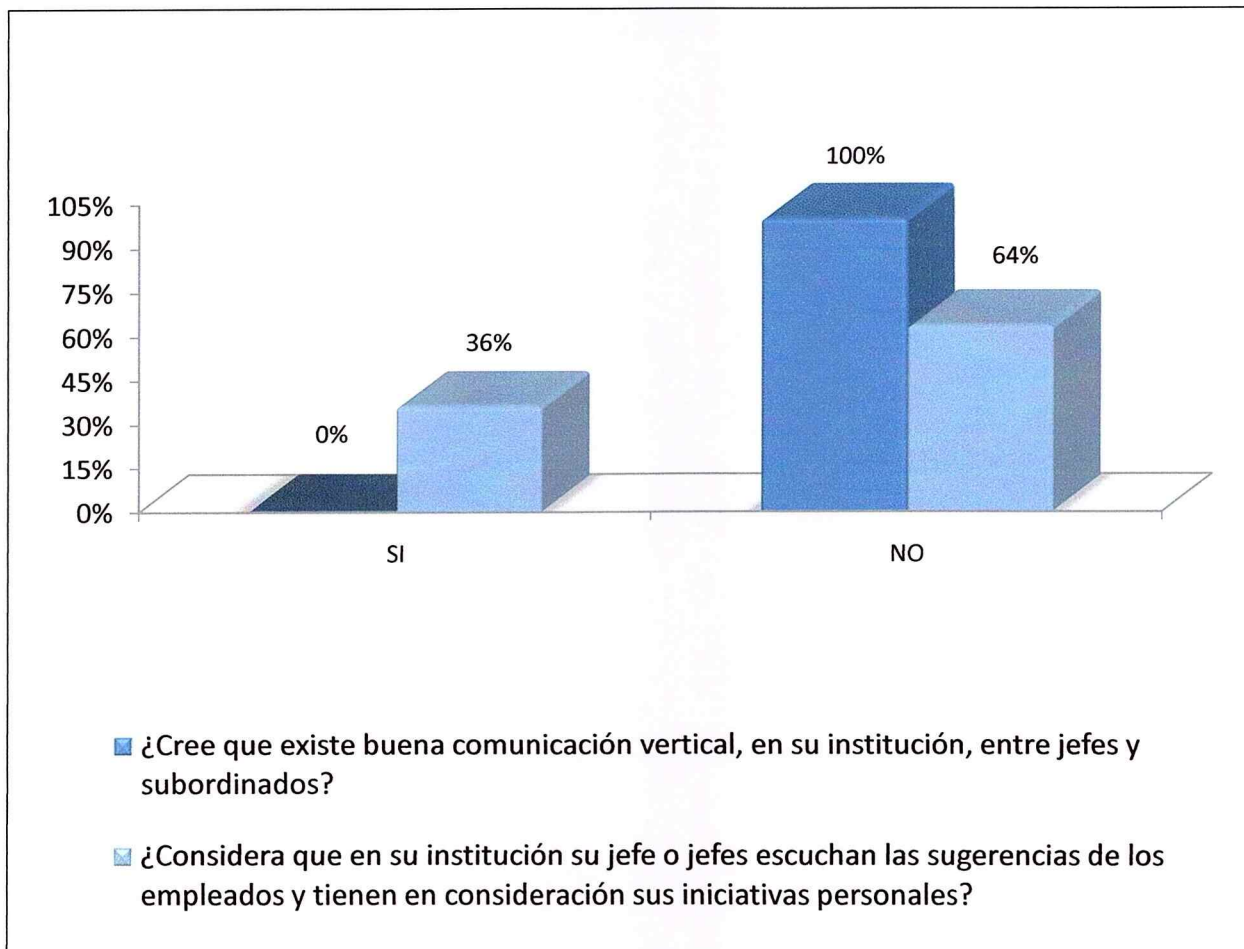
2.3.2.1.4 CUARTA DIMENSION: COMUNICACIÓN

| COMUNICACIÓN | FRECUENCIA | | | PORCENTAJE | | |
|--|------------|----|-----------|------------|------|-------------|
| | | | TOTAL | | | TOTAL |
| | SI | NO | | SI | NO | |
| ¿Cree que existe buena comunicación vertical, en su institución, entre jefes y subordinados? | 0 | 66 | 66 | 0% | 100% | 100% |
| ¿Considera que en su institución su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales? | 24 | 42 | 66 | 36% | 64% | 100% |

Elaboración: Las Autoras.

GRAFICO N° 10

CUARTA DIMENSION: COMUNICACIÓN



Elaboración: Las Autoras.

La cuarta dimensión es la comunicación, en la cual hay 2 indicadores. El 100% considera que no existe una buena comunicación vertical en su institución entre jefes y subordinados y un 36% considera que en su institución su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales.

TABLA N° 10

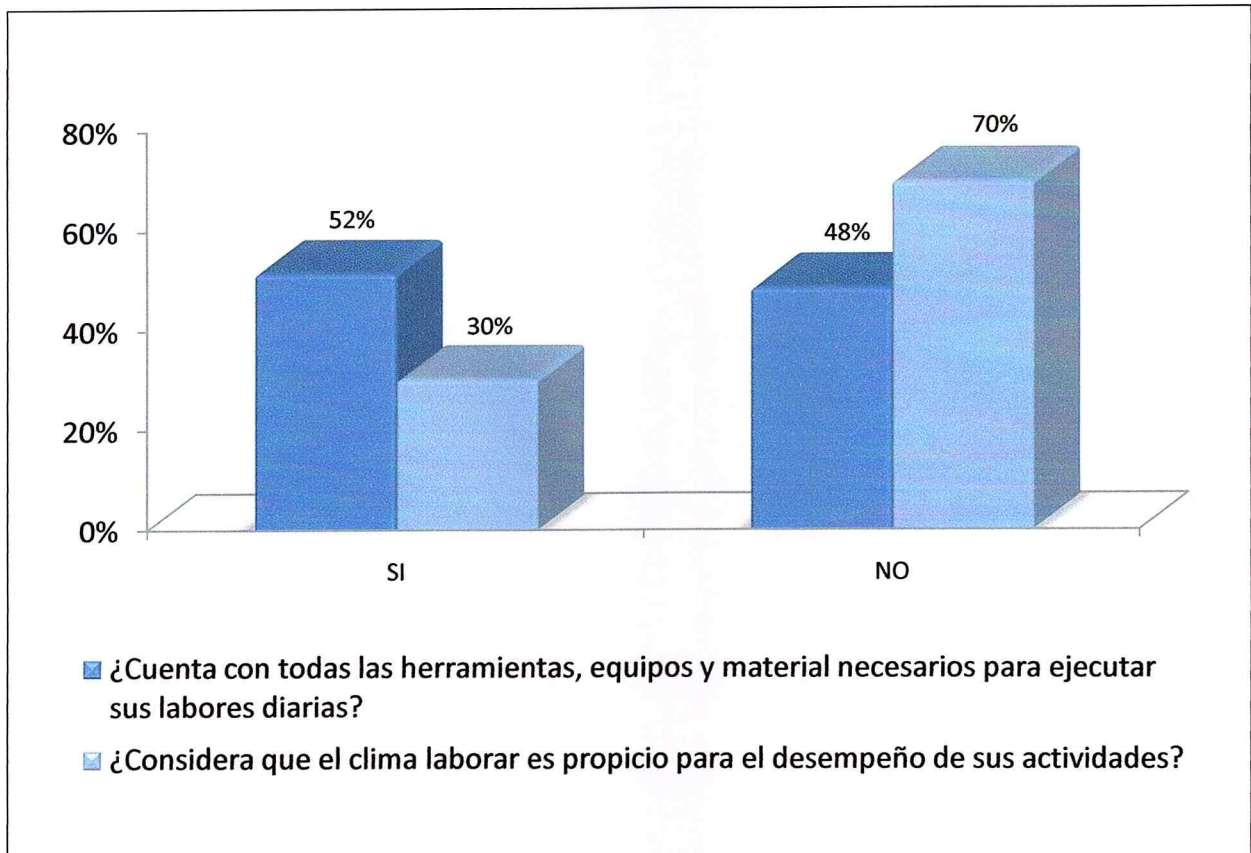
2.3.2.1.5 QUINTA DIMENSION: CONDICIONES DE TRABAJO

| CONDICIONES DE TRABAJO | FRECUENCIA | | TOTAL | PORCENTAJE | | TOTAL |
|---|--|----|-------|------------|-----|-------|
| | SI | NO | | SI | NO | |
| | ¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para ejecutar sus labores diarias? | 34 | 32 | 66 | 52% | 48% |
| ¿Considera que el clima laboral es propicio para el desempeño de sus actividades? | 20 | 46 | 66 | 30% | 70% | 100% |

Elaboración: Las Autoras.

GRAFICO Nº 11

QUINTA DIMENSION: CONDICIONES DE TRABAJO



Elaboración: Las Autoras.

La quinta dimensión son las condiciones de trabajo, en la cual hay 2 indicadores. El 70% considera que no hay un clima laboral propicio para el desempeño de sus actividades y un 52% contempla que cuenta con todas las herramientas, equipos y materiales necesarios para ejecutar sus labores diarias.

TABLA N° 11

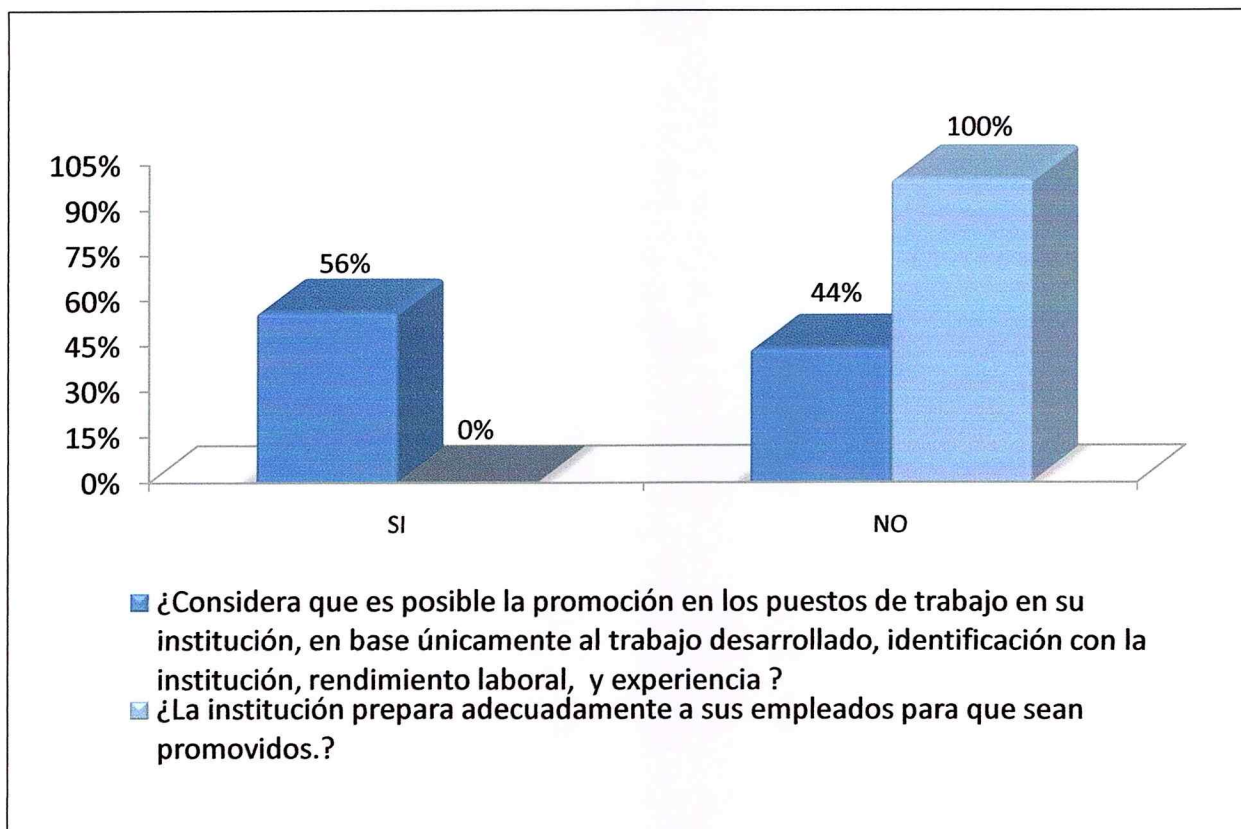
2.3.2.1.6 SEXTA DIMENSION: OPORTUNIDADES DE CARRERA

| OPORTUNIDADES DE CARRERA: | FRECUENCIA | | | PORCENTAJE | | |
|---|------------|----|-----------|------------|------|-------------|
| | | | TOTAL | | | TOTAL |
| | SI | NO | | SI | NO | |
| ¿Considera que es posible la promoción en los puestos de trabajo en su institución, en base únicamente al trabajo desarrollado, identificación con la institución, rendimiento laboral y experiencia? | 37 | 29 | 66 | 56% | 44% | 100% |
| ¿La institución prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos? | 0 | 66 | 66 | 0% | 100% | 100% |

Elaboración: Las Autoras.

GRAFICO N° 12

SEXTA DIMENSION: OPORTUNIDADES DE CARRERA



Elaboración: Las Autoras.

La sexta dimensión son las oportunidades de carrera, en la cual hay 2 indicadores. El 100% coincidió que la Institución no prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos y un 56% contempla que es posible la promoción en los puestos de trabajo, en base únicamente al trabajo desarrollado, identificación con la institución, rendimiento laboral, y experiencia.

TABLA N° 12

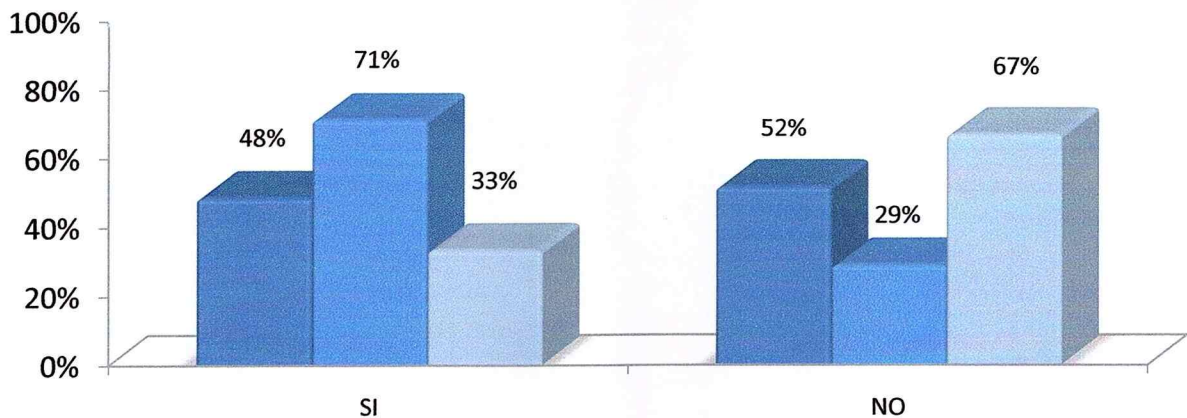
2.3.2.1.7 SEPTIMA DIMENSION: COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO

| COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO: | FRECUENCIA | | TOTAL | PORCENTAJE | | TOTAL |
|--|---|----|-----------|------------|-----|-------------|
| | SI | NO | | SI | NO | |
| | ¿Considera que está bien remunerado su trabajo? | 32 | 34 | 66 | 48% | 52% |
| ¿Considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra institución? | 47 | 19 | 66 | 71% | 29% | 100% |
| ¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en su institución, entre hombres y mujeres? | 22 | 44 | 66 | 33% | 67% | 100% |

Elaboración: Las Autoras.

GRAFICO N° 13

SEPTIMA DIMENSION: COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO



- ¿Considera que está bien remunerado en su trabajo?
- ¿Considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra institución?
- ¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en su institución, entre hombres y mujeres?

Elaboración: Las Autoras.

Nuestra última dimensión es la compensación y reconocimiento, en la cual hay 3 indicadores. El 48% coincidió que está bien remunerado en su trabajo, el 71% considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra institución y finalmente el 67% reconoce que no existe igualdad a la hora de ocupar puestos de trabajo en su institución entre hombres y mujeres.

2.3.3 Diagnóstico

Nuestro diagnóstico nos permitió evaluar la situación, según lo anteriormente citado, por lo que se puede señalar la dimensión que tiene un mayor porcentaje de aceptación es el 51% que corresponde a la compensación y reconocimiento que existe en la institución, sin embargo el 82% considera que no hay el grado de comunicación entre directivos y funcionarios, y que no son fluidas ni oportunas.

Un 72% piensan que no hay las oportunidades de carrera para que se puedan desarrollar en SOLCA, seguido de un 69% de los funcionarios no tienen ese sentimiento de pertenencia a la organización y que son un elemento importante y valioso, en general, desconocen la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización y un 59% que piensan que no tienen las condiciones de trabajo adecuadas.

El 53% de los trabajadores de SOLCA no tienen la percepción acerca de sus jefes directos, es decir la competencia supervisora. Y para finalizar el 51% lo representa el equipo de trabajo que opina que no existe una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por las diferentes personas, no hay responsabilidades compartidas y además se necesita que los programas planificados en equipo apunten a un objetivo común.

2.3.4 Evaluación y Explicación de la intervención

En el capítulo anterior se manifestó la idea de aprovechar al máximo metodologías simples que recaudan gran cantidad de información entre el personal médico, personal administrativo y pacientes de SOLCA. Para identificar los problemas hemos realizado:

- Reuniones para obtener una lluvia de ideas y lista de problemas.
- Registro de quejas de los pacientes – empleados.
- Realizar lista de problemas y hacer técnica de grupo nominal para dar prioridad a los problemas.
- Utilizar diagrama causa-efecto para atacar los problemas.

Para levantar todos los problemas comunicacionales y de calidad de vida que afectaban a los empleados, después de todo, estos factores son los más representativos a la hora de señalar el clima laboral que los rodea. Se confeccionó una lista de todas las quejas recibidas, esta lista se exhibe en la tabla No 13.

Luego de analizar la información recopilada por esta técnica se manifestó la necesidad de experimentar un plan de acción donde la participación de sujetos de estudio fuera en forma directa. Se comenzó la actividad identificando los factores más importantes para el personal médico-administrativo y pacientes, para esto se le pidió al equipo que calificara (del 1 al 7 donde 7 es lo más importante), los problemas presentados en la siguiente lista:

1. Ausencia de oportunidad de carrera en la Institución.
2. Ausencia de seguimientos de las quejas y sugerencias de los usuarios.
3. Demora de los procesos logísticos.
4. Falta de comunicación organizacional.
5. Falta de equipos y sistemas de soporte de la gestión.
6. Limitada política de capacitación en técnicas de atención al usuario.
7. Necesidad de capacitación en gestión administrativa.
8. Percepción de baja motivación.
9. Poco control y evaluación.

10. Prolongados tiempos de espera para la solución de procedimientos administrativos básicos.
11. Baja motivación.
12. Equipos de oficina inadecuados.
13. Ausencia de procedimientos internos.
14. Cambio en la estructura organizacional.
15. Deficiente atención al usuario.
16. Equipos de cómputo deficientes.
17. Falta de control de los procedimientos.
18. Falta de equipos de oficina y médicos.
19. Poco interés.
20. Apreciación de falta de confianza en la competencia supervisora.
21. Ausencia de coordinación.
22. Ausencia de identificación con los objetivos, misión, visión de la institución.

De este análisis pudimos desprender que las diez razones principales y más importantes para el personal administrativo-médico, correspondían a factores de:

1. Ausencia de oportunidad de carrera en la Institución.
2. Ausencia de seguimientos de las quejas y sugerencias de los usuarios.
3. Demora de los procesos logísticos.
4. Falta de comunicación organizacional.
5. Falta de equipos y sistemas de soporte de la gestión.
6. Limitada política de capacitación en técnicas de atención al usuario.
7. Necesidad de capacitación en gestión administrativa.

8. Percepción de baja motivación.
9. Poco control y evaluación.
10. Prolongados tiempos de espera para la solución de procedimientos administrativos básicos.

Se decidió centrar todos los esfuerzos en los diez factores peor evaluados, ya que concordaban con la información recopilada anteriormente, de esta forma se presentan todas las situaciones o factores de problemas con sus respectivas evaluaciones en la siguiente tabla:

TABLA N° 13
FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA LABORAL

| PROBLEMAS | IMPORTANTES | URGENTES | VULNERABLES | TOTAL |
|--|-------------|----------|-------------|-------|
| | (7-1) | (5-1) | (3-1) | |
| Apreciación de falta de confianza en la competencia supervisora. | 5 | 4 | 2 | 11 |
| Ausencia de coordinación. | 5 | 2 | 3 | 10 |
| Ausencia de identificación con los objetivos, misión, visión de la institución. | 4 | 3 | 2 | 9 |
| Ausencia de oportunidad de carrera en la Institución. | 7 | 5 | 3 | 15 |
| Ausencia de procedimientos internos. | 4 | 5 | 3 | 12 |
| Ausencia de seguimientos de las quejas y sugerencias de los usuarios. | 7 | 5 | 3 | 15 |
| Baja motivación. | 6 | 5 | 3 | 14 |
| Cambio en la estructura | 5 | 4 | 3 | 12 |

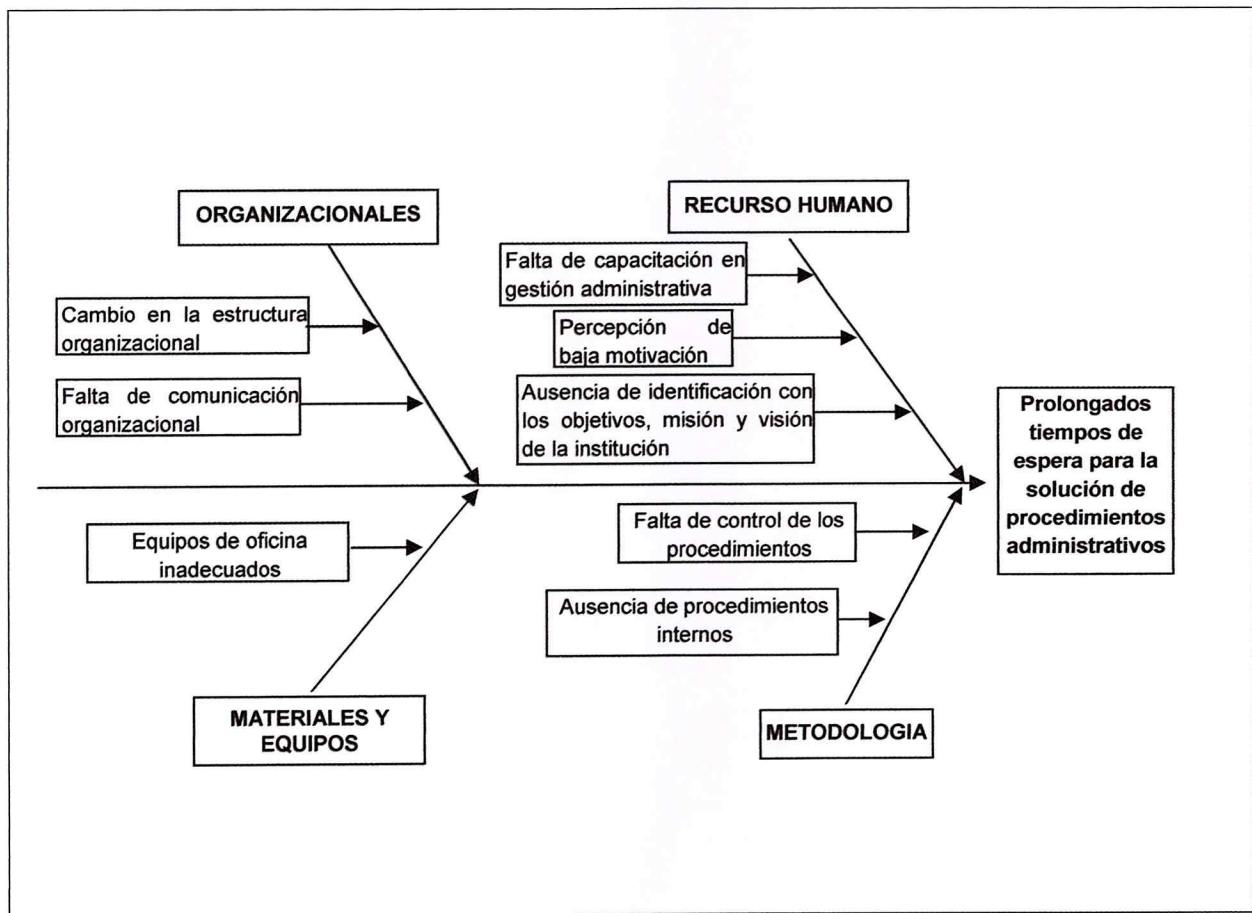
| PROBLEMAS | IMPORTANTES | URGENTES | VULNERABLES | TOTAL |
|--|-------------|----------|-------------|-------|
| | (7-1) | (5-1) | (3-1) | |
| organizacional. | | | | |
| Deficiente atención al usuario. | 7 | 3 | 2 | 12 |
| Demora de los procesos logísticos. | 7 | 5 | 3 | 15 |
| Equipos de cómputo deficientes. | 5 | 4 | 3 | 12 |
| Equipos de oficina inadecuados. | 7 | 5 | 1 | 13 |
| Falta de comunicación organizacional. | 6 | 5 | 4 | 15 |
| Falta de control de los procedimientos. | 7 | 3 | 2 | 12 |
| Falta de equipos de oficina y médicos. | 5 | 4 | 3 | 12 |
| Falta de equipos y sistemas de soporte de la gestión. | 7 | 5 | 3 | 15 |
| Limitada política de capacitación en técnicas de atención al usuario. | 7 | 5 | 3 | 15 |
| Necesidad de capacitación en gestión administrativa. | 7 | 5 | 3 | 15 |
| Percepción de baja motivación. | 7 | 5 | 3 | 15 |
| Poco control y evaluación. | 7 | 5 | 3 | 15 |
| Poco interés. | 7 | 3 | 2 | 12 |
| Prolongados tiempos de espera para la solución de procedimientos administrativos básicos. | 7 | 5 | 3 | 15 |

Elaboración: Las Autoras.

2.3.5 Análisis causa – efecto

GRAFICO N° 14

DIAGRAMA CAUSA EFECTO DE ISHIKAWA PROLONGADO TIEMPO DE ESPERA PARA LA SOLUCIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

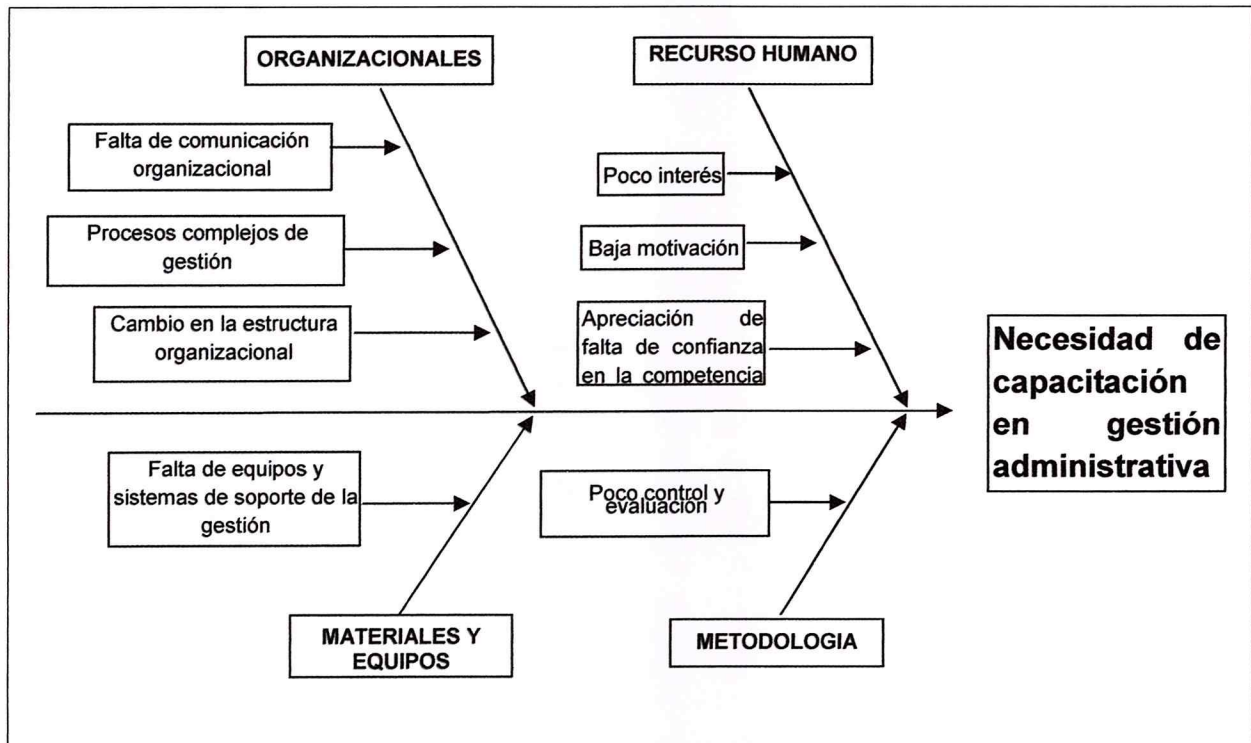


Elaboración: Las Autoras.

GRAFICO N° 15

DIAGRAMA CAUSA EFECTO DE ISHIKAWA

NECESIDAD DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

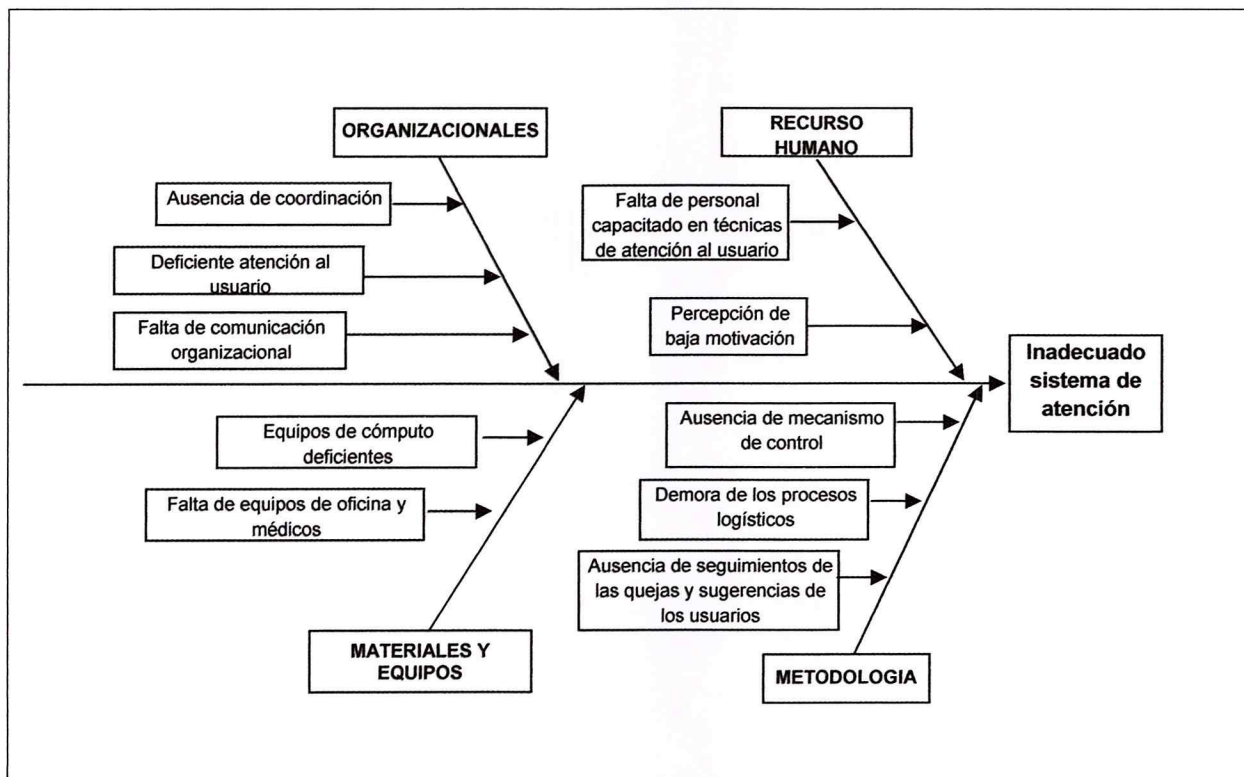


Elaboración: Las Autoras.

GRAFICO N° 16

DIAGRAMA CAUSA EFECTO DE ISHIKAWA

INADECUADO SISTEMA DE ATENCIÓN



Elaboración: Las Autoras.

2.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

En base a los problemas planteados se propone el objetivo general de la investigación, el mismo que ha sido contrastado con los objetivos específicos hasta determinar las conclusiones parciales del trabajo de investigación, para luego derivar en la conclusión final, la misma que se sustenta en el trabajo de campo aplicado y en el desarrollo del marco teórico hasta concordar en un 80% con la hipótesis planteada.

HIPÓTESIS PLANTEADA

La hipótesis planteada y concordada es la siguiente:

“El desconocimiento de la cultura y clima organizacional del Hospital de SOLCA, hace que la calidad de atención a los pacientes no sea la optima generando la insatisfacción de los usuarios de los servicios que presta la casa de salud a la comunidad de Machala”.

RESULTADOS OBTENIDOS

El personal entrevistado en un 100% acepta que no hay una correcta comunicación vertical en la institución entre jefes y subordinados, y también consideran en un 64% que los jefes no escuchan las sugerencias de los empleados y no tienen en consideración sus iniciativas personales. Lo cual nos da un promedio de 82% de que no hay una buena comunicación organizacional.

La comunicación organizacional, es un factor determinante en el éxito de una institución; una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y

coordinación, mientras que una mala comunicación puede ser motivo de ineficacia, desorden y conflictos internos, lo cual repercute en la atención de los pacientes de acuerdo a los resultados ellos valoran en forma excelente a un 19% la atención por parte de los médicos y de igual manera a un 15% la atención por parte del personal administrativo.

CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN

De esta forma en un 90%, queda verificada la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

Las principales falencias que se encontraron en la investigación de campo fueron no conocer los objetivos, la mala comunicación, no se realiza trabajo de equipo, no existe un buen clima laboral, falta de motivación al personal debido a toda esto se hace la propuesta de un plan de gestión para optimizar la calidad de atención a los pacientes del Hospital SOLCA de Machala el mismo que facilitará un clima de confianza y oportuno elevando el nivel de conciencia y autoconocimiento, lo que sin duda contribuirá en beneficio de los enfermos; familiares y de toda la ciudadanía de Machala que acude a esta casa asistencial.

Hipótesis específicas

1. Los problemas de clima organizacional influyen en la calidad de atención del paciente.

El personal entrevistado considera en un 70% que el clima laboral no es propicio para el desempeño de sus funciones y esto repercute en la atención al paciente

los cuales valoran como regular el trato de los médicos y del personal administrativo. De esta manera queda verificada nuestra hipótesis expuesta.

2. El desconocer las áreas que necesitan mejorar para dar un buen servicio a los usuarios de SOLCA, hace que no se planteen soluciones a los inconvenientes que se les presenta a los pacientes.

El personal entrevistado considera en un 11% que los trámites administrativos son excelentes, un 27% valora la atención de los médicos como buena, y el 15% como excelente el trato del personal administrativo, de igual manera queda comprobada nuestra segunda hipótesis.

3. La implementación de programas de capacitación de liderazgo para el desarrollo del capital humano mejorará la calidad de servicio de los empleados

El 100% del personal entrevistado considera que la institución no prepara adecuadamente a sus empleados para que estos sean promovidos; por consiguiente no tienen programas de capacitación y un 59% no considera que su jefe es ecuánime y con personalidad por consiguiente no existe un buen liderazgo. De igual manera queda comprobada nuestra tercera hipótesis específica.

CAPITULO III

3 PROPUESTA

PLAN DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN A LOS PACIENTES DEL HOSPITAL SOLCA DE MACHALA

3.1 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Una vez analizado a través de la hoja del diagrama causa – efecto y el análisis estratégico FODA, se han determinado varias alternativas de solución para cada problema identificado, estas alternativas son necesarias e importantes para implementar en la institución, lo que permitirá mejorar los resultados para alcanzar y cumplir con la misión y los objetivos propuestos para brindar una excelente atención a los pacientes.

Todos estos factores permitirán alcanzar el mejoramiento continuo, esto se logrará con la participación conjunta de todos los involucrados.

Ya se manifestó la idea de aprovechar al máximo metodologías simples pero que recaudan gran cantidad de información entre los empleados y pacientes del Hospital SOLCA de Machala. Es así como se utilizó la lluvia de ideas para levantar todos los problemas comunicacionales y de calidad de vida que afectaban a los empleados, después de todo, estos factores son los más representativos a la hora de señalar el clima laboral que los rodea y como este repercute en la atención al paciente.

Luego de haber planteado todo el fundamento, principio básico de la metodología implementada, los planes de acción se manifestaron siempre tomando como referencia la construcción de liderazgo al interior del Hospital SOLCA de Machala.

Como hemos señalado nuestro proyecto se basó en la construcción de un liderazgo que fomentará, en sus raíces, la innovación entre los empleados.

Esta innovación, entendemos debe tener ciertas características entre ellas y la más importante es la capacidad sistémica de observar los problemas que se quieren solucionar.

Es así como los principales planes de acción refieren a una capacitación (*Coaching*) por medio del cual se intentará reparar o enseñar a ciertos empleados el buen uso del liderazgo, la innovación y la información.

Las principales acciones que estamos tomando para combatir los problemas de clima laboral van encaminadas a la construcción de un liderazgo.

Se estudió y detectó un punto preciso en donde los liderazgos debieran impactar en máxima expresión al interior de una organización o área. Esos puntos fueron detectados y seleccionados tomando en cuenta, como prioridad, la abundante información que pasa por aquellos.

El resto de los planes de acción tienen características técnicas, los cuales son dependientes del buen funcionamiento de la capacitación en liderazgo de los empleados.

El presente plan es una propuesta de alternativas para mejorar la calidad de atención a los pacientes del Hospital SOLCA de Machala durante el periodo 2010 de acuerdo al cronograma de actividades según los componentes de calidad.

3.2 PROPUESTA DEL PLAN DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN A LOS PACIENTES QUE OFRECE EL HOSPITAL SOLCA DE MACHALA

3.2.1 Introducción

La propuesta del plan de gestión surge de la necesidad de ofrecer a los pacientes y familiares un servicio integral y humanitario que contribuya, al fortalecimiento moral ante el conocimiento de que se es portador de cáncer.

Para ello se promueve la siguiente propuesta con alternativas que servirá para que el personal que labora en SOLCA; sea capacitado de manera que pueda ofrecer una atención de calidad, lo que repercutirá en el fortalecimiento institucional y para la transformación social que acompaña a los pacientes que sufren de esta enfermedad.

3.2.2 Definición institucional

3.2.2.1 Denominación, naturaleza y fines

Su denominación es “**HOSPITAL SOLCA DE MACHALA**”, es una dependencia del Hospital SOLCA de Guayaquil.

Ser modelo de calidad en los servicios de salud, debiendo tener un mayor énfasis en la satisfacción del paciente, donde influirá la respuesta al tratamiento del enfermo, en especial si está hospitalizado.

Es por ello que el personal de la salud demostrará calidad en la labor de servicio a la salud, de una forma distinta a la del mundo empresarial, implantando el modelo de excelencia en la calidad de Malcom Baldrige en el mediano plazo.

3.2.2.2 Misión Institucional

“Somos un hospital del sector salud que brinda atenciones preventivo-promocionales, recuperativas y de rehabilitación a las personas, la familia y la población en un ambiente saludable contribuyendo al desarrollo sostenido del País”.

3.2.2.3 Visión Institucional

“Ser una organización del sector salud exitosa y competitiva en los próximos 5 años que contribuya a tener una población sana con fácil acceso al establecimiento con servicios eficientes y equitativos, con personal comprometido en una cultura organizacional de excelencia y calidad”.

3.2.2.4 Principales vocablos del plan

Para una mejor comprensión de términos que se usarán en el presente plan a continuación definiremos una serie de palabras que serán utilizadas en el desarrollo del plan de gestión:

1. **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos.
2. **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar el Hospital SOLCA de Machala.
3. **Gestión de Calidad:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar SOLCA en lo relativo a la calidad.
4. **Organización:** Conjunto de personas e instalaciones con disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.
5. **Política de calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresa formalmente por la dirección de calidad.
6. **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
7. **Sistema de gestión:** Sistema para establecer la política y los objetivos para lograr dichos objetivos.
8. **Sistema de gestión de la calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar la organización del hospital con respecto a la calidad.

3.2.2.5 Responsables del Plan de Gestión

- Director ejecutivo.
- Jefe de recursos humanos.
- Jefe administrativo.
- Jefes asistenciales.
- Personal que ejecuta y participa activamente en la elaboración del presente documento.

3.2.2.6 Formulación del sistema de objetivos

3.2.2.6.1 Diseño de Objetivos estratégicos

Para optimizar la calidad del servicio a los pacientes del Hospital SOLCA de Machala a continuación proponemos los siguientes objetivos:

Objetivo Estratégico N° 1

“Ampliar el acceso a la población en el Hospital SOLCA de Machala, priorizando los grupos vulnerables de la población”.

Nuestro esfuerzo está encaminado a ofrecer a la población paquetes de servicios de mediana complejidad dentro de un sistema referencial, identificando las necesidades de salud de nuestros usuarios para ir disminuyendo la inaccesibilidad económica, organizacional y cultural, priorizando la atención en los sectores más pobres con el consecuente aumento de la cobertura social en salud.

Estrategias

1. Desarrollar paquetes de servicios de salud que permitan satisfacer la demanda con calidad.
2. Establecer mecanismos que permitan mejorar la tecnología de acuerdo al nivel de atención del hospital.
3. Fortalecer un adecuado sistema de referencia y contra referencia.
4. Mejorar la infraestructura física.

Objetivo Estratégico N° 2:

“Mejorar la calidad de los servicios de salud centrada en el usuario”

El mejoramiento de los procesos de atención en una cultura de calidad, trae el logro de mejores beneficios de la población. El mejoramiento de la cultura organizativa produce, además, desarrollo de los recursos humanos de la institución.

Estrategias

1. Autoevaluar y/o acreditar la estructura y procesos de los servicios de salud.
2. Fortalecer y aprovechar la condición docente del hospital para promover una adecuada percepción del proceso salud-enfermedad y la excelencia de los servicios asistenciales.
3. Implementar el hospital con adecuada tecnología, contando con proyectos de inversión y convenios de cooperación nacional.
4. Ampliar la realización de auditorías de la calidad en salud.

Objetivo Estratégico N° 3:

“Fortalecer la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad”

Se debe promover conductas y estilos de vida saludable en todos los grupos etéreos de la población, evitando el impacto negativo de la carga de la enfermedad en el desarrollo integral de las personas, familia y comunidad.

Se debe ayudar a construir una cultura de salud orientada al desarrollo de prácticas de auto-cuidado.

Estrategias

1. Fortalecer la prevención de la enfermedad en sus tres tipos: primario, secundario y terciario.
2. Implementar nuevas formas de organización de servicios que incorpore el enfoque de promoción de la salud en los ámbitos intra y extra mural.
3. Propiciar la formación de recursos humanos con enfoque de promoción de la salud.
4. Fortalecer el trabajo de los promotores de salud (agentes comunitarios de salud).
5. Desarrollar mecanismos de coordinación con los municipios, las escuelas y otras instituciones en el ámbito local para favorecer el desarrollo de entornos y estilos de vida saludables.

3.2.3 Sistema de Gestión de la calidad

3.2.3.1 Definición de objetivo de la calidad

Es lo que se pretende hacer relacionado con la calidad.

Partiendo de una perspectiva diferente podemos definir la calidad como el compromiso ético con la excelencia, porque sólo una institución que ha definido en sus valores supremos el generar servicios de calidad, estará realmente comprometida en su consecución.

La excelencia debe perseguirse como un objetivo estratégico a los efectos de mantener la competitividad, pero también constituye una filosofía de vida y una ética de trabajo. Llevar al Hospital SOLCA de Machala a la cima mediante la generación de servicios de alto nivel con un uso eficiente de los recursos debe ser el objetivo supremo de directivos y personal del Hospital SOLCA de Machala.

Cada directivo y empleado debe sentirse orgulloso de los servicios que genera, de tal forma la calidad se convierte en un fuerte elemento motivador, con lo cual da lugar a una espiral de crecimiento en los niveles de calidad y satisfacción.

La calidad debe comprender todos los rincones del Hospital SOLCA de Machala. Si no se genera calidad interna, mal puede ofrecerse una calidad apropiada a los agentes externos. Por ello la calidad se construye y genera en cada actividad, tarea y proceso de la institución.

Cada diseño, cada componente, cada tarea, cada servicio, debe ser mejorado día a día. Para lograr ello los líderes deben modelar su mente y luego hacer otro tanto con

la del resto del personal. Así a la manera de un deportista que debe mejorar cada día para poder aspirar al podio, de igual forma sólo aquellas organizaciones que tengan el firme propósito de mejorar de manera continua podrán triunfar en los actuales mercados.

Calidad comprende sí o sí la mejora continua, si no, pensemos en un “excelente” médico pero con conocimientos y tratamientos de hace no ya veinte, sino cinco años atrás. Éste médico no les podrá prestar a sus pacientes el mismo servicio que aquellos que están plenamente actualizados, por lo tanto su servicio no será de calidad. Los pacientes reciben de tal forma un servicio de menor calidad por parte del primero de los profesionales. Cabe acotar que ésta situación es lamentablemente algo bastante común en muchos profesionales que una vez obtenido el título no actualizan como corresponde sus conocimientos, revalidando de tal forma sus niveles de competitividad.

Objetivo General

Contemplamos cuatro ámbitos de actuación: el ámbito de atención al paciente, el ámbito de la utilización de la información, el ámbito de los profesionales y el ámbito de los recursos y procedimientos.

Promocionar la importancia estratégica de la calidad en el desarrollo de los fines.

- Crear una cultura de cambio en la organización.
- Orientar los servicios hacia el paciente.
- Impulsar las medidas encaminadas a la mejora de procesos y prevención de errores.
- Desarrollar la formación del personal en calidad.
- Evaluar el grado de consecución de objetivos.

Objetivos Específicos

- Lograr la satisfacción de los usuarios del servicio.
- Lograr la satisfacción de los que brindan el servicio.
- Fomentar la comunicación fluida de los ciudadanos, usuarios y pacientes con las organizaciones asistenciales a través de canales que aseguren la expresión de sus opiniones y refuercen la participación en la toma de decisiones.
- Gestionar efectiva y adecuadamente la información, tanto desde el punto de vista de los pacientes como de la organización, mediante la investigación evaluativa de la exhaustividad y precisión de los registros, así como de las garantías en el uso de la información.
- Fomentar una cultura de calidad en todos los servicios asistenciales y administrativos del Hospital.
- Generar conocimientos y experiencias en la conducción del sistema de gestión de la calidad.

3.2.3.2 Enfoques del Sistema de Gestión de la calidad del Hospital

1. Determinar las necesidades y expectativas de los pacientes que acuden a nuestros servicios.
2. Establecer la política y objetivos de la calidad de la institución.
3. Determinar los procesos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
4. Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
5. Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
6. Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
7. Establecer y aplicar un proceso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad de la institución.

3.2.3.3 Modelo de gestión de la calidad del Hospital de SOLCA

3.2.3.3.1 Liderazgo

La **categoría 1** es el punto focal de la metodología para el sistema de liderazgo y el direccionamiento estratégico del hospital.

Esta categoría destaca los roles clave que los directivos no pueden delegar.

Liderazgo de la dirección

Esta sub-categoría aborda la forma en que los directivos se involucran en la implementación de las direcciones estratégicas en la institución y construyen un sistema de liderazgo que lleve a un gran alineamiento organizacional, alto desempeño, al desarrollo individual, al aprendizaje.

Sistema de supervisión y organización

Esta sub-categoría aborda cómo el sistema de liderazgo “hace reales y tangibles” la orientación al cliente y las directrices estratégicas, traduciéndolas en una estructura organizacional y en un sistema de gestión eficaces focalizados en el desempeño de sus factores clave.

La estructura y el sistema de gestión debieran eliminar las barreras funcionales y el desalineamiento con los usuarios.

El involucramiento de los directivos en el establecimiento de metas, su comunicación eficaz y la revisión de su progreso, genera confianza y compromiso.

El establecimiento de indicadores y mediciones, referido a los factores clave, provee un medio muy eficaz para asegurar el alineamiento y cooperación organizacional.

Liderazgo para la calidad

La calidad total requiere un estilo administrativo diferente, que promueva la participación del personal en el mejoramiento continuo. Una apropiada es:

“Un estilo administrativo que otorga a las personas el entrenamiento, la responsabilidad, la autoridad, la orientación, la retroalimentación, el soporte y la motivación necesarios para auto-controlar y mejorar continuamente su trabajo, a fin de que pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos”.

En el estilo tradicional de administración el jefe se encarga de pensar y planear, dar órdenes, tomar las decisiones y asumir toda la autoridad y responsabilidad, es decir todo el poder.

En el liderazgo para la calidad, el jefe trabaja en función de los clientes y las necesidades de sus colaboradores.

Información y análisis

La **categoría 2** es el “centro cerebral” de la metodología: aborda la eficacia del alineamiento del sistema de información de la institución con sus directrices estratégicas.

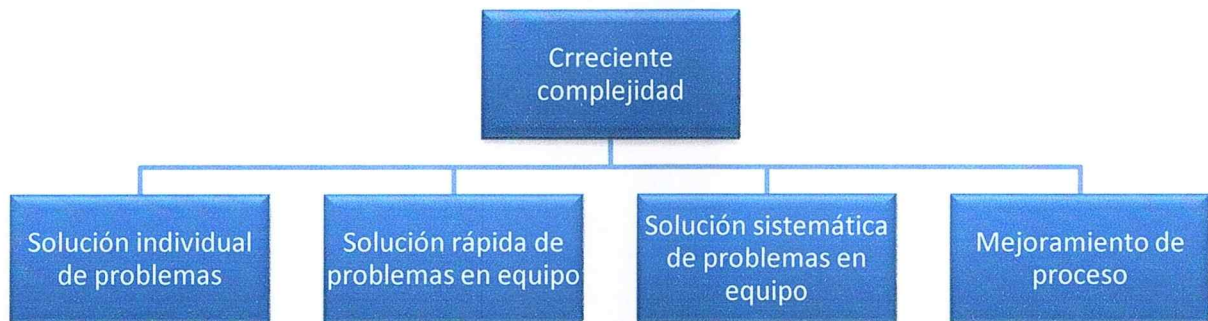
Es la base para una gestión basada en datos y hechos.

La categoría enfoca las necesidades de información y de análisis para aumentar el desempeño del hospital por medio del mejoramiento de sus procesos, en base a sus factores claves de competitividad.

La necesidad de mejorar la calidad varía ampliamente, dependiendo del entorno y las circunstancias del servicio de salud: desde puestos rurales a hospitales urbanos, hasta el sistema completo (como los ministerios de salud) y desde un simple proceso en un sistema pequeño hasta procesos complejos en un sistema grande. Si bien los principios del mejoramiento de la calidad aplican a todas las circunstancias, los diferentes enfoques funcionan mejor bajo ciertas condiciones

Estos enfoques se pueden visualizar a lo largo de un continuo de complejidad, donde se requiere una mayor asignación de recursos, tiempo y participación del grupo a medida que aumenta la complejidad. A lo largo de este continuo, ha identificado cuatro puntos, cada uno de los cuales representa un enfoque de mejoramiento de la calidad.

Estos cuatro enfoques no son los únicos puntos a lo largo del continuo de complejidad, pero sirven para ilustrar las diferencias entre los enfoques dependiendo del entorno y las circunstancias.



La solución individual del problema es el enfoque más simple de mejoramiento de la calidad. Cualquier miembro del Hospital de SOLCA puede usar este enfoque cuando existe la posibilidad de resolver un problema sin recurrir a un equipo. El enfoque se puede encontrar en el trabajo cotidiano cuando los empleados de la institución identifican problemas aparentes, reconocen su capacidad de solucionarlos y se sienten con el poder para hacer los cambios necesarios. Si bien el trabajo en equipo es una parte esencial del mejoramiento de la calidad, se ha aprendido que las mejoras más simples o urgentes no necesariamente requieren enfoques en equipo demorados. Lo más destacado de este enfoque es que se usa para abordar problemas que no son interdependientes con otras personas. Esto significa que una sola persona puede tomar e implementar las decisiones necesarias para enfrentar ese problema. La solución individual de problemas requiere poco tiempo y datos y es la menos compleja en términos metodológicos.

Este enfoque se da en organizaciones donde cada persona está consciente de la meta general de entregar una atención de buena calidad y actúa en consecuencia cuando surge una necesidad que puede solucionar en forma individual.

Las organizaciones e individuos que están familiarizados con el proceso de mejoramiento de la calidad pueden usar este método en forma rápida y económica para abordar necesidades menores de mejoramiento. Por ejemplo, una enfermera que administra regularmente vacunas advierte que el refrigerador está lleno; para poder guardar más ampollas, la enfermera toma la iniciativa de reorganizar el refrigerador. Este cambio menor es importante, porque permite refrigerar más ampollas. Puesto que no afecta seriamente las acciones de los demás y probablemente sea un cambio respecto al cual no habrá resistencias, el enfoque de solución individual de problemas es el adecuado.

La solución rápida del problema en equipo es un enfoque mediante el cual se prueban (y posiblemente se implementan) una serie de pequeños cambios progresivos para mejorar la calidad. Este enfoque implica hacer muchas pruebas de tamaño pequeño a mediano de cambios individuales en sistemas similares. Al igual que la solución individual de problemas, este enfoque se podría usar en cualquier escenario o circunstancia, si bien generalmente es necesario que los equipos tengan algo de experiencia en la solución de problemas y/o se busque un especialista para ayudar a implementar este enfoque con mayor celeridad. Este enfoque es menos riguroso en términos del tiempo y los recursos necesarios que los siguientes dos enfoques, puesto que depende en gran medida de los datos disponibles y la intuición del grupo, lo que permite minimizar los demorados procedimientos de recopilación de datos. Los equipos son *ad-hoc* (transitorios) y se separan una vez que se ha logrado el nivel deseado de mejoramiento.

La solución sistemática del problema en equipo se usa a menudo para problemas complejos y recurrentes que requieren un análisis detallado; es normal que genere cambios considerables en un sistema o proceso. El punto más destacado de este enfoque es que se realiza un estudio detallado de las causas de los problemas y luego se formulan las soluciones correspondientes. Este análisis detallado muchas veces implica la recopilación de datos y, por lo tanto, exige considerable tiempo y recursos. Si bien la solución sistemática de problemas en

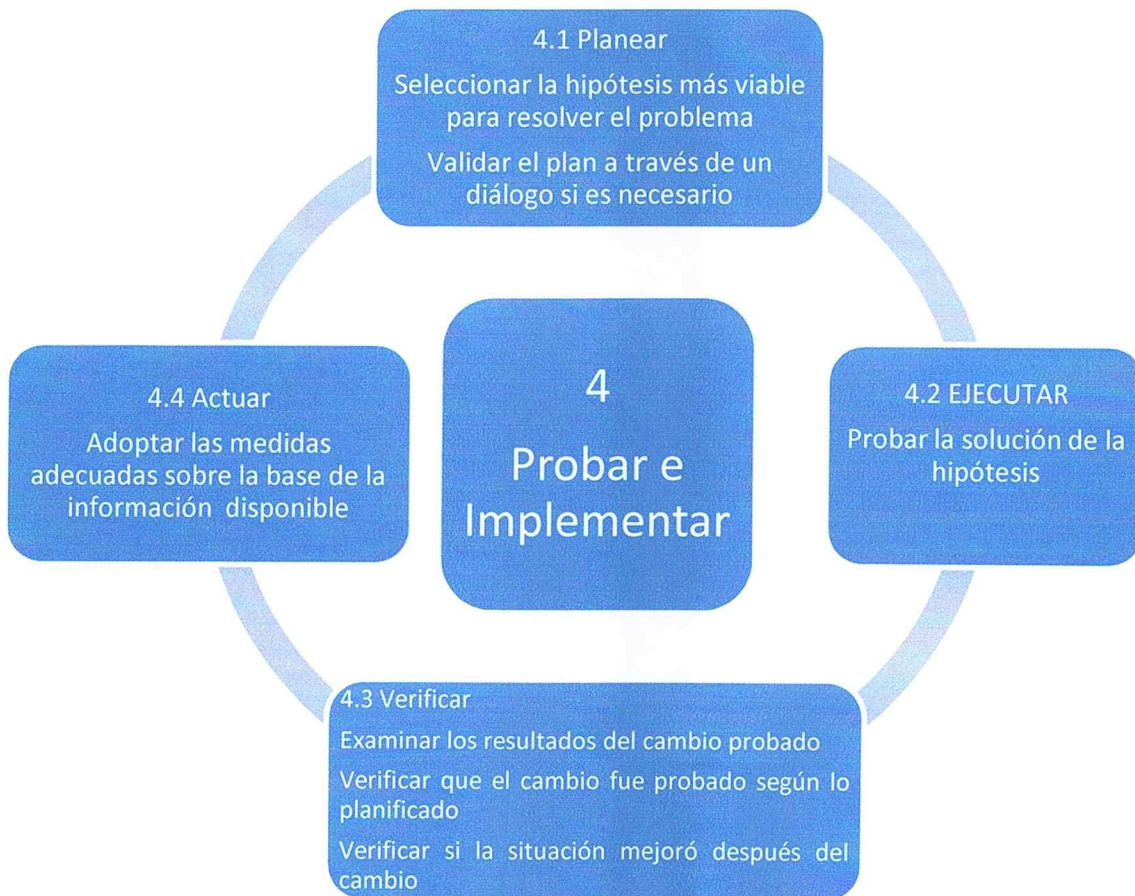
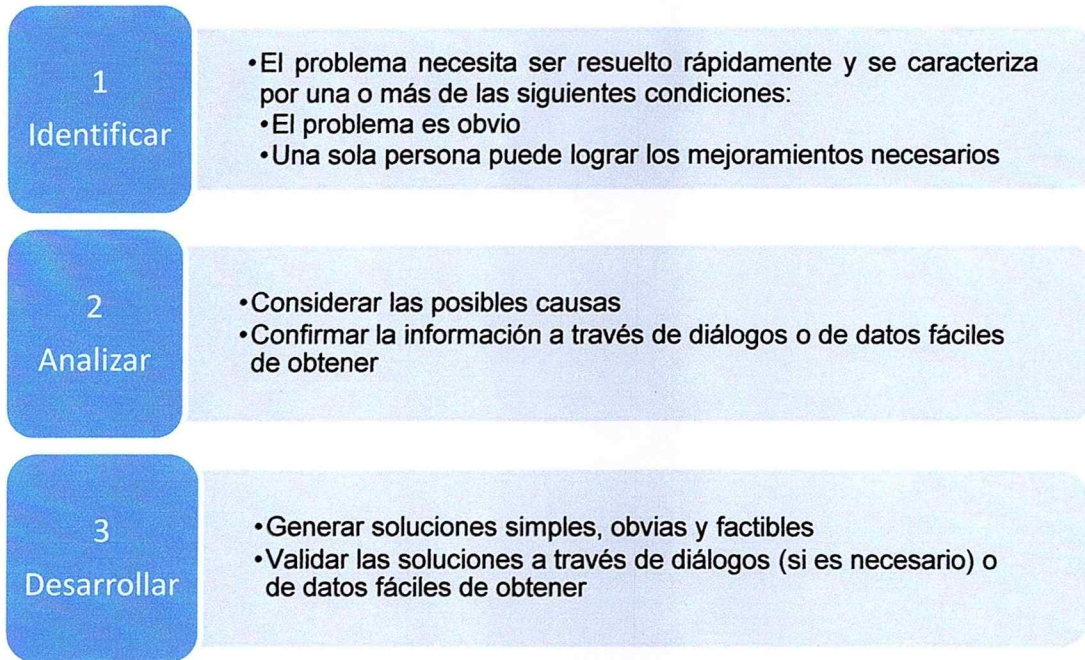
equipo se puede usar en cualquier entorno, debido a su profundidad es más adecuado cuando el equipo *ad hoc* puede trabajar junto durante un cierto período de tiempo, pero normalmente se separa una vez que se han logrado suficientes objetivos de mejoramiento.

El mejoramiento de procesos es el más complejo de los cuatro enfoques, puesto que involucra la participación de un equipo permanente que recopila, supervisa y analiza datos en forma constante para mejorar un proceso clave en el tiempo. Por lo tanto, el mejoramiento de procesos generalmente se produce en organizaciones donde se asignan recursos permanentes al mejoramiento de la calidad. Este equipo puede usar cualquiera de los otros tres enfoques, por ejemplo, formando equipos *ad hoc* para solucionar problemas específicos. Este enfoque a menudo se usa para garantizar la calidad de servicios importantes en un establecimiento u organización de salud. Puesto que ese enfoque se usa con frecuencia para responder a procesos cruciales de un sistema, en la etapa de análisis participan varias partes interesadas.

Cómo escoger un enfoque de mejoramiento de la calidad

Una vez que se ha identificado un problema que necesita mejoramiento, el siguiente paso es determinar cuál enfoque de mejoramiento es el más adecuado para abordar ese problema. Para determinar el enfoque que se debe usar, pueden ser útiles los siguientes criterios: si el problema se presenta en un proceso clave, si depende de otras personas o si es complejo o recurrente

La solución individual de problemas



Gestión de los datos e información

Esta sub-categoría representa los cimientos para una organización orientado al desempeño: los resultados son generados por procesos claves y para incrementarlos es necesario controlar y mejorar dichos procesos. Esta sub-categoría aborda la selección y la gestión de los datos e información para apoyar los objetivos globales de la institución, con un énfasis en el control y mejoramiento de los procesos involucrados en los factores claves de competitividad.

3.2.3.3.2 Comparación competitiva y *benchmarks*

Esta sub-categoría aborda los “activadores” externos del mejoramiento: datos e información referidos a los competidores y “mejores prácticas” de otras organizaciones.

Esta sub-categoría indica que en ocasiones una buena forma de mejorar es “mirar hacia fuera” en forma sistemática, para aprovechar eficazmente experiencias relevantes a los factores claves (*benchmarking*).

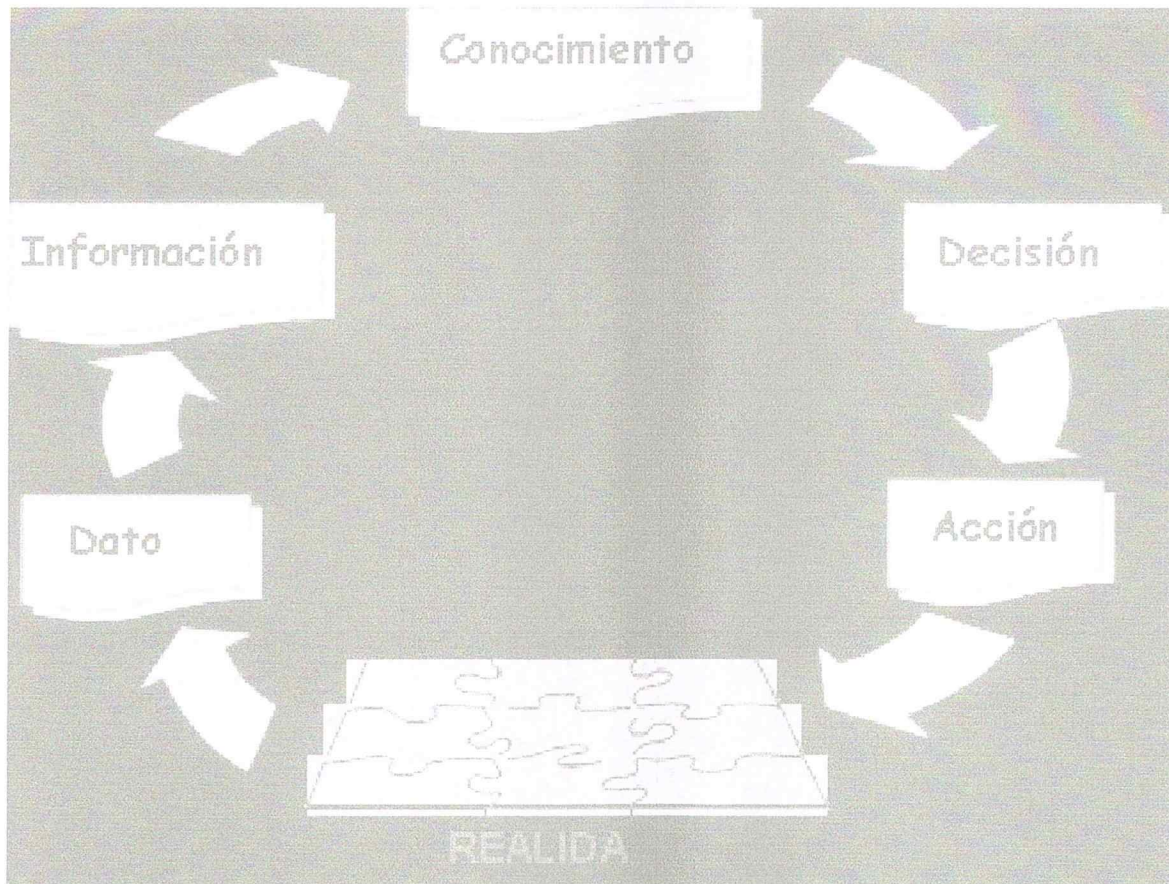
Análisis y uso de los datos del Hospital

Esta sub-categoría aborda el proceso de análisis y uso de la información en la institución la base principal para controlar y mejorar los proceso hacia sus factores clave de competitividad.

Los datos e información no son suficientes para la toma de decisiones: es necesario entender las relaciones causa-efecto entre los procesos y entre estos y los resultados del establecimiento.

Esta sub-categoría, en resumen, incentiva crear una base para tener los resultados “bajo control”.

Información y análisis



Origen y destino de la información gerencial

Los datos que el director utiliza en su gestión se producen en un contexto social y proceden de diversas fuentes.

Enfoque sistémico de los servicios de salud

La oferta más importante es del servicio público. Estas ofertas son generadas combinando recursos humanos, físicos y financieros (estructura) mediante un proceso de planeamiento y dirección que incluye una tecnología dada y que concluye con la producción de las actividades, las mismas que se registran en las estadísticas de servicios. La organización de los servicios de salud por si solo puede ser vista como un subsistema en el cual hay estructura, proceso y productos.

Como resultado de la relación funcional entre la oferta y la demanda se establece el uso de los servicios. Existen varios factores relacionados con las personas, el medio y los servicios que influyen en el uso de los mismos, tales como la disponibilidad misma de los servicios y la accesibilidad a ellos, el tiempo que toma acceder a ellos y el tiempo de espera por parte del usuario hasta que es atendido, el costo del servicio y de las medicinas, la calidad del servicio, etc. La población que no puede o que ha decidido no utilizar los servicios asistenciales, puede recurrir a la auto-indicación, optando por servicios o insumos de la medicina tradicional.

Finalmente, una parte de la población no puede atender su necesidad sentida por ninguna de las rutas anteriores, constituyéndose en necesidad no atendida.

El uso de los servicios tiene dos tipos de resultados, los efectos y los impactos:

- Los **efectos** son de corto y mediano plazo y pueden atribuirse a la influencia directa e inmediata de los servicio, como ejemplo, el efecto del tratamiento en la recuperación de los pacientes.
- Los **impactos** son a largo plazo.

3.2.3.3.3 Planificación de la calidad

Aquí se definen las políticas de calidad del hospital. Este componente de carácter estratégico involucra a toda la organización desde el nivel directivo hasta el plano operativo.

Organización de la calidad

Implica la definición de un diseño organizacional que permite llevar a cabo las funciones para la gestión de calidad integrada al sistema de salud.

Su estructura orgánica comprende; la jefatura de recursos humanos y la jefatura administrativa la cual está comprendida en 2 áreas:

- Área de garantía de la calidad.
- Área de información y procesamiento de datos.

Los componentes del sistema de gestión de la calidad, son planificación para la calidad, organización para la calidad, garantía y mejoramiento e información para la calidad.

3.2.3.3.4 Garantía y mejoramiento de la calidad (ética y auditoría)

La garantía y mejoramiento implica el desarrollo e implementación de los procesos tales como:

- Autoevaluación y acreditación
- Auditoría clínica en salud.

- Evaluación de la tecnología sanitaria.
- Mejoramiento continuo.
- Seguridad del paciente.

El principal proceso del área de garantía y mejoramiento es fortalecer la toma de decisiones informadas en el ciclo gerencial, asimismo como consolidar las mejores prácticas institucionales.

Información para la calidad

Conjunto de estrategias, metodologías, instrumentos y procedimientos que permiten contar con evidencias de manera permanente y organizada de la calidad de atención y niveles de satisfacción de los usuarios interno y externo.

Se utilizarán instrumentos para la determinación y medición de indicadores de gestión de la calidad que permitan identificar el cumplimiento de las metas previstas para el logro de los objetivos.

Los resultados obtenidos deben desencadenar tanto programas o proyectos de mejora continua de los procesos que incorporen acciones de monitoreo y seguimiento, así como proyectos de investigación como aportes al conocimiento y mejora de la calidad.

Un sistema de información para la calidad es por lo tanto un instrumento valioso para la investigación, administración y planeación de la calidad y por lo tanto es necesario de establecer.

3.2.3.3.5 Mecanismos de información al usuario

- Mecanismo de información para el usuario, conformado por dos módulos de atención al cliente.
- Instrumentación de un sistema de calidad, encuestas de satisfacción del usuario interno y externo.
- Mecanismos para recepción de quejas y sugerencias.
- Definición de un grupo seleccionado de indicadores para la medición.
- Desarrollo de sistemas y mecanismos de información y comunicación dirigidos a los usuarios.

3.3 POLÍTICA DE LA CALIDAD DEL HOSPITAL SOLCA- MACHALA

- Fomentar la prestación de servicios de salud oportunos, eficaces, humanos y accesibles a todas las personas.
- Evaluación permanente de la satisfacción de los usuarios como mecanismo para un mejoramiento continuo.
- Fomentar la generación de una cultura de calidad en la Institución.
- Propiciar el trabajo en equipo, buscando la integración entre todos los trabajadores.
- Impulsar el desarrollo, habilidades y competencia del potencial humano en salud.
- Establecer los mecanismos para asegurar la provisión para recursos de la calidad.
- Promover las buenas prácticas de salud en la población.

3.4 PLAN DE INTERVENCIÓN

SERVICIO DE ATENCION AL USUARIO

TEMA 1: Creación de un punto de información-ticketero-panel electrónico

Este punto se lo crea con la finalidad que el usuario pueda recabar la información que necesite sobre los diferentes servicios, los trámites administrativos que tenga que realizar para cualquier prestación que necesite, así como la información general, Además la implementación de un ticketero y un panel electrónico, esto sirve para realizar una efectiva gestión de la atención al público que acude, y además aplicar una estrategia de comunicación con dicho público, en forma amena, económica y dinámica.

Beneficios:

- Mejora substancial de la atención al público recibido
- Optimización en el uso de los recursos humanos.
- Información estadística sobre la atención en cada área por diferentes conceptos (tipos de usuarios, oficinas, estacionalidad por horas, días de atención, etc.).
- Estadísticas y algunos reportes:
 - Tiempo de espera diario.
 - Reporte por tipo de ticket y/o tipo de ventanilla.
 - Resumen de atención por tipo de ventanilla.
 - Detalle de tickets abandonados.
 - Registro de tickets.
 - Arribo de clientes.

GRAFICO Nº 15

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ATENCION A LOS PACIENTES ANTES DEL TIKETERO Y DEL PANEL ELECTRONICO

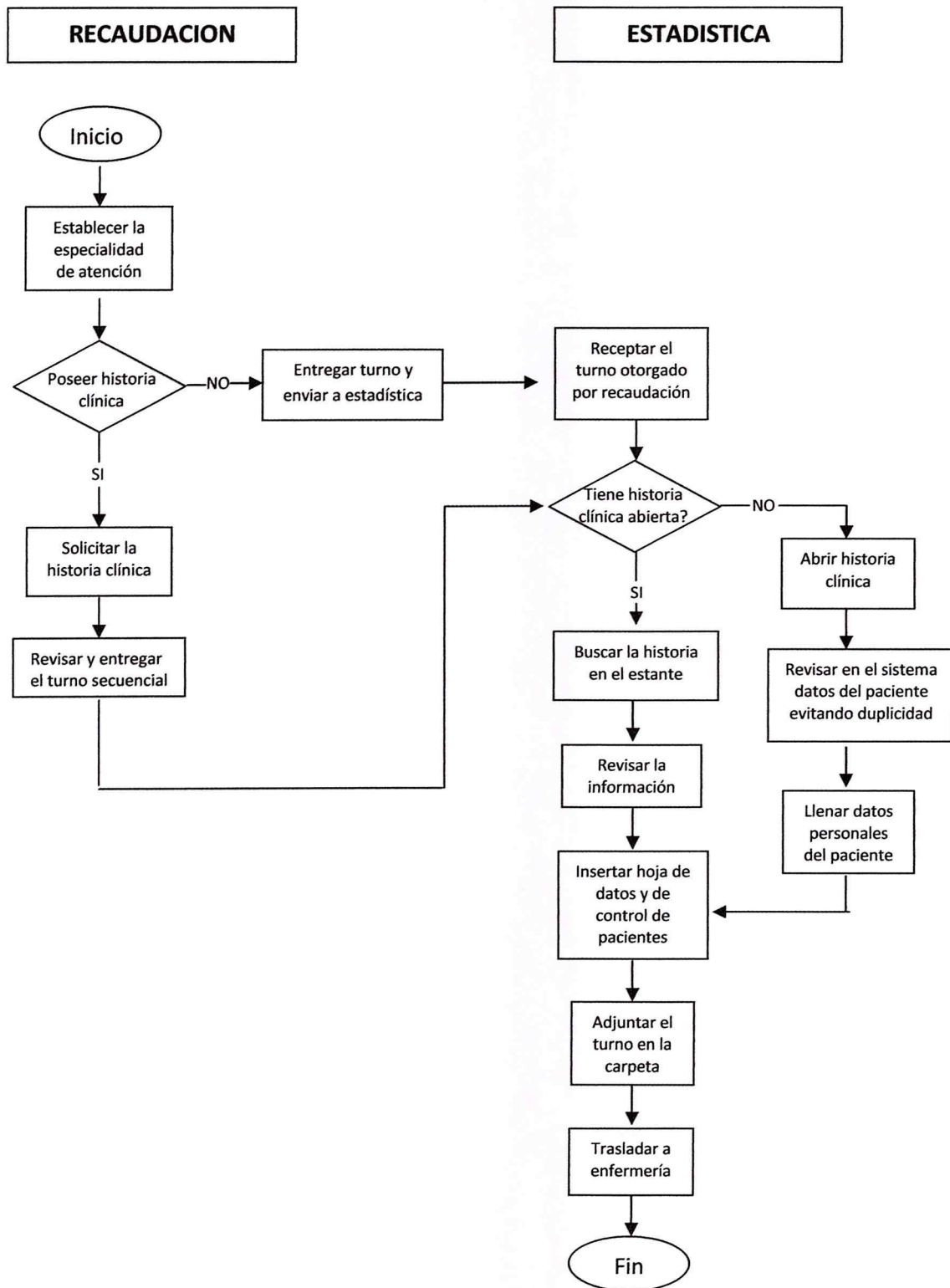
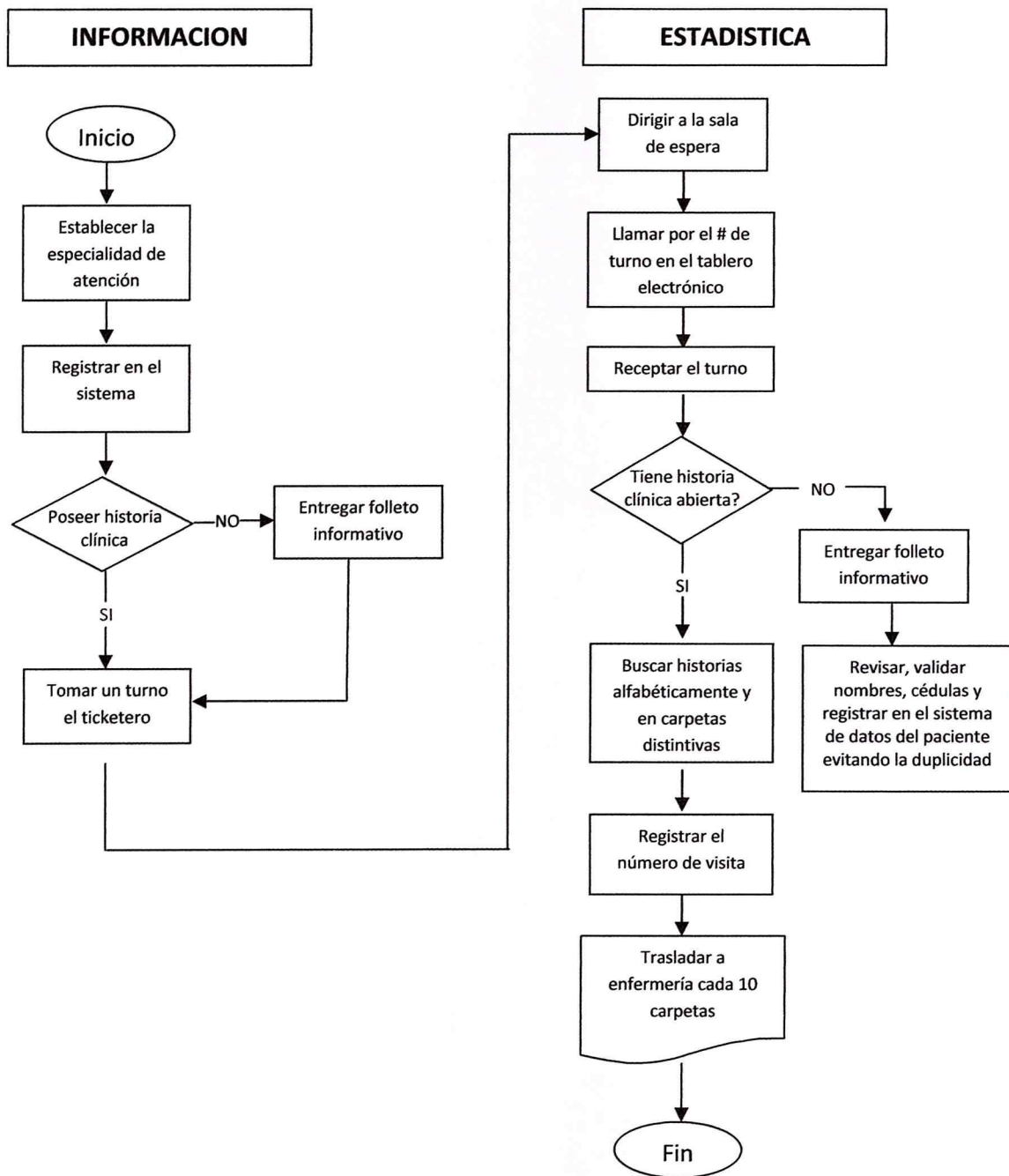


GRAFICO Nº 16

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ATENCION A LOS PACIENTES
DESPUES DEL TIKETERO Y DEL PANEL ELECTRONICO



TEMA 2: Implementación de buzón de sugerencias

El buzón de sugerencia como alternativa de herramienta de trabajo, es uno de los instrumentos de comunicación más usado recientemente en lo referente a la recolección de información, con el fin de dar conocer las opiniones, percepción o satisfacción de un determinado público en cuestión. Se habilita como un canal de información desde la gerencia o responsable de la oferta de bienes y/o servicios prestados, con los/as usuarios de los servicios; con el propósito de mejorar la calidad de la asistencia.

La falla tradicional del buzón de sugerencias es instalarlo sin seguimiento o con sistemas lentos y discontinuos de análisis. Cuando el clima organizacional no es bueno se crean temores sobre el destino de la información. El buzón de sugerencias requiere estrategias idóneas de motivación con técnicas de animación (publicidad, carteles, cartas). Si no se sabe ni se percibe que la dirección valoriza el programa, nadie responderá.

Objetivo: Recopilar, analizar y evaluar las informaciones expresadas por los usuarios de los servicios que ofrece la institución, con la finalidad de usar los resultados para emprender acciones y responder a las necesidades encontradas en los levantamientos.

Estrategia de levantamiento de la información:

Colocación:

El buzón de sugerencia se instalará en las salas de espera del Hospital de SOLCA en la primera y segunda planta de manera que sea de fácil acceso para los usuarios.

1. En la primera planta el buzón de sugerencias estará dirigido para los pacientes
2. En la segunda planta el buzón de sugerencias estará dirigido para los empleados de la Institución

Responsabilidad de funciones: El departamento administrativo asignará a una persona que tendrá la responsabilidad de:

- Velar por el uso adecuado de los formularios.
- Asistir a las personas que no saben leer y escribir y que necesiten ayuda, si desean llenar el formulario.
- Será responsable de la custodia de la llave, del candado del buzón de Sugerencias.
- La persona asignada, hará el levantamiento y registro de la información en el formulario.
- Firmar el formulario una vez consensuada la validez de la información.
- Entregar el formulario lleno y firmado al departamento administrativo.

El Asignado:

La persona asignada, en conjunto con el jefe administrativo harán el levantamiento y registro de la información en el formulario lleno por los usuarios.

Rubricar el formulario una vez consensuada la validez de la información.

Levantamiento:

Los buzones se abrirán los últimos viernes de cada mes empezando por el mes de Febrero del 2010. No deben ser abiertos bajo ninguna otra circunstancia.

Tomando en cuenta que serán valederos los mismos que tengan una lógica de selección. Por ejemplo, si en el mismo ítem el usuario marca más de una casilla queda sobre entendido que este ítem será nulo.

Funcionamiento de los buzones:

El buzón de sugerencias estará a disposición de los usuarios, el mismo no deberá ser abierto de diferentes formas

El jefe administrativo será responsable del análisis de los resultados, y de entregar en un plazo de 21 días después recibido el levantamiento, un reporte a la dirección técnica.

Es responsabilidad del jefe administrativo suplir de todos los insumos que sean necesarios para el desarrollo de la estrategia del buzón de sugerencias.

El seguimiento es crucial para optimizar el rendimiento:

La respuesta debe ser rápida, indicando los datos necesarios para su aplicación y agradeciendo el interés. Hay que aprender a escuchar las sugerencias positivas y a convertirlas en acciones eficaces.

La evaluación proporciona información cuantitativa y cualitativa sobre qué, quién, cómo, por qué y para qué. El buzón de sugerencias es un canal, pero la comunicación es un proceso complejo y dinámico en el que intervienen personas en situaciones cambiantes. Su carácter procesal implica interacción, cambio y complejidad, propios de una red de relaciones conectadas por la tecnología.

El trabajo organizado a través de un liderazgo inteligente origina el "capital total" que dinamiza a la institución. Hay que ubicar a capital humano como "capital" ya que los ingresos financieros no son más que traducción del trabajo en signo monetario.

Indicador:

$$\frac{\text{Número de quejas-reclamos-sugerencias (mensual)}}{\text{Total de pacientes atendidos (mensual)}} \times 100\%$$

GESTION ADMINISTRATIVA

TEMA 3: Capacitación sobre liderazgo y acciones de cómo motivar al personal a su cargo.

Objetivo: Reconocer a la persona capaz de influir sobre los demás para obtener su seguimiento, motivación y disposición.

Diagnóstico: Para poder conocer a los líderes es necesario realizar encuestas al personal para detectar a los candidatos a líderes grupales con los cuales encaminar este plan de comunicación.

Intervención:

- Conociendo que el líder es la persona capaz de influir sobre los demás, debemos lograr que el líder canalice dicha influencia para provocar un mayor impacto y poder alcanzar las metas y objetivos institucionales y los que persigue este plan.
- Encuesta en busca de líderes grupales. (Anexo No 6)
- Orientación del liderazgo.
- Vinculación y competencias.

- Conductas y prácticas del liderazgo.
- Capacitación de liderazgo, relaciones humanas y motivación

Personal objetivo: Personal seleccionado, líderes grupales personal médico, técnico y administrativo

Recursos:

Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la institución.

Materiales y equipo: Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias y los que el expositor necesite.

Personal: El departamento de Recursos Humanos y el expositor con reconocida trayectoria

Tiempo estimado: 2 horas diarias x 4 días. En forma semestral

Presupuesto: \$ 750,00

Responsable: Departamento de recursos humanos, administrativo y psicología.

TEMA 4: Reconocimiento y logro de objetivos

Objetivo: Reforzar la identificación del empleado con el Hospital de SOLCA, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado de manera continua.

Intervención:

- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.
- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.
- Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

Recursos:

Infraestructura: La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número

de personas de cada departamento o unidad podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.

Materiales y equipo: Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón o un portafolio. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.

Personal: Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional.

Tiempo estimado: Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.

Responsable: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo. Cada jefe de unidad y departamento figura como el responsable de cada reunión y de la estructura de las mismas. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo.

TEMA 5: Motivación en el puesto

Objetivo: Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

Intervención:

- Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.
- Proponer ante la Dirección Técnica la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que favorezcan la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.
- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del “empleado del mes”; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.
- No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.
- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

Recursos:

Infraestructura: Salas destinadas como áreas de trabajo.

Materiales y Equipo: Carteleras de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la institución, tachuelas, material de deshecho para publicaciones internas.

Personal: El departamento de Recursos Humanos debe hacerse presente en la intervención relacionada a prestaciones, beneficios, escala salarial y la administración de las carteleras de corcho.

Tiempo estimado: El plan de prestaciones y beneficios deberá tener revisión cada 12 ó 18 meses. El enriquecimiento de los puestos de trabajo podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo a las necesidades presentadas.

Presupuesto: Deben considerarse al menos 3 carteleras de corcho, que deberán adquirirse y colocarse en las áreas de más circulación de personal.

| RUBRO | COSTO INDIVIDUAL |
|---|------------------|
| Cartelera de Corcho | \$ 20,00 |
| Beneficio 1. Regalo por nacimiento de hijo | \$ 100,00 |
| Beneficio 2. Regalo por matrimonio | \$ 100,00 |

Responsable: El departamento de Recursos Humanos figura como principal ejecutor en el área de motivación, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos. De igual forma, debe integrarse a los líderes de departamento.

TEMA 6: Trabajo en equipo

Objetivo: Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la institución, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

Intervención propuesta:

- Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

Recursos:

Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la institución.

Materiales y equipo: Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.

Personal: El departamento de Recursos Humanos apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.

Tiempo estimado: La rotación de equipos de trabajo en el área de producción debe ser como mínimo cada 2 meses, para que las relaciones interpersonales tengan continuidad. Los eventos o actividades de compartimiento general en la institución podrán tener un ciclo de 12 meses.

Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento de recursos humanos el área de capacitación para los líderes de unidad. El costo que corresponde a las actividades de compartimiento general se cargará al presupuesto de recursos humanos; y dependerá del número de colaboradores. La rotación de equipos de trabajo no lleva un costo adicional.

| RUBRO | COSTO INDIVIDUAL | FINANCIAMIENTO |
|---|------------------|------------------------------|
| Act. Recreativa 1. Día de la madre | \$ 1.000,00 | 70% Proveedores 30% SOLCA |
| Act. Recreativa 2. Celebración aniversario de la institución | \$ 2.000,00 | 70% Proveedores 30% SOLCA |
| Act. Recreativa 3. Cumpleaños del mes | \$ 100,00 | 100% SOLCA |

| RUBRO | COSTO INDIVIDUAL | FINANCIAMIENTO |
|--|------------------|------------------------------|
| Act. Recreativa 4. Navidad | \$ 2.000,00 | 70% Proveedores 30% SOLCA |
| Capacitación de Liderazgo | \$ 750,00 | 100% SOLCA |
| Capacitación de Trabajo en Equipo | \$ 750,00 | 100% SOLCA |

Responsable: El líder de cada unidad figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores. La relación entre los departamentos será fortalecida a través de un buen compartimiento entre líderes. El departamento de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de iniciar y continuar todas aquellas actividades laborales y no laborales que influyan en la interacción del personal.

TEMA 7: Comunicación

Objetivo: Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la institución está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

Intervención:

- Gerencia General debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde recursos humanos será el medio de enlace entre trabajadores e institución.
- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.
- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la institución esté planificando o realizando.
- Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

Recursos:

Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la institución.

Materiales y equipo: Carteleras de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la institución, tachuelas, material de deshecho para publicaciones internas. Adicionalmente, uno o dos buzones de sugerencias o los rotafolios de papel periódico.

Personal: Para esta intervención será necesario el apoyo de la gerencia de recursos humanos para proveer la información a publicar en el boletín informativo.

Tiempo estimado: La publicación del boletín será programada al menos una vez al mes. La actualización de las carteleras deberá hacerse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias deberá hacerse al menos mensualmente.

Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente, así como el costo de la publicación del boletín mensual.

| RUBRO | COSTO INDIVIDUAL |
|----------------------------------|------------------|
| Cartelera de Corcho | \$ 20,00 |
| Impresión Boletín Mensual | \$ 30,00 |

Responsable: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado. El departamento de recursos humanos será responsable de la información que de él provenga para que sea publicada en los medios internos, y con la anuencia de la gerencia general de aquella información relacionada con los planes de la institución.

TEMA 8: Relación con el jefe inmediato

Objetivo: Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

Intervención:

- Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
- Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en *coaching*, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, a través de un proceso de aprendizaje que permite el desarrollo de: destrezas de inteligencia emocional, capacidad de comunicación interpersonal, efectividad y creatividad en la resolución de problemas, espíritu emprendedor, calidad en las relaciones personales y profesionales, habilidades de liderazgo y trabajo en equipo
- Capacitar a los niveles jerárquicos en *empowerment*, de esta forma el gerente o jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

Infraestructura: Si la capacitación es programada en las instalaciones de la institución, ésta debe contar con el área apropiada.

Materiales y Equipo: Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la institución.

Personal: Para esta intervención será necesario el apoyo de la gerencia de recursos humanos para proveer o subcontratar a la institución que provea la capacitación. Todas las gerencias tendrán participación en el establecimiento de la política de puertas abiertas.

Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada, y el costo real dependerá de la entidad donde se contrate el servicio de la capacitación y el número de participantes que se inscriban.

| RUBRO | COSTO |
|---------------------------------|-----------|
| Capacitación <i>Coaching</i> | \$ 800,00 |
| Capacitación <i>Empowerment</i> | \$ 800,00 |

Responsable: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal. El departamento de recursos humanos será responsable de la administración de la capacitación necesaria para el éxito de esta intervención.

TEMA 9: Planes de carrera y desarrollo

Objetivo: Fortalecer el ambiente de estabilidad que la institución ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee.

Intervención:

- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.
- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos y traslados.
- Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la institución.
- Crearse como beneficio adicional en la institución un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.
- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

Recursos:

Infraestructura: Si después de la estructuración de los planes de carrera se visualiza la necesidad de nuevos puestos, deberá considerarse la ubicación física de los mismos. Salas internas necesarias para las reuniones de trabajo que se requerirán para la estructura de los planes de carrera, definición de objetivos, etc.

Materiales y equipo: Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la institución.

Personal: Para esta intervención será necesaria la participación de recursos humanos como unidad de análisis para los requerimientos de la organización en cada puesto y la estructuración de carrera dentro de la institución.

Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en horas-hombre de acuerdo al tiempo requerido para el análisis de los puestos de la organización. De igual forma se incluirán los costos de beneficios adicionales o mejoras laborales sugeridas como medio de apoyo a los colaboradores.

| RUBRO | COSTO INDIVIDUAL |
|---|------------------|
| Media beca en estudios de nivel medio | \$ 500,00 |
| Beneficio de ½ hora de trabajo, para salir antes de horario laboral con el \$ 3,12 por ½ hora, de acuerdo al objetivo de cumplir con horario de promedio de salarios del área. estudios. | |

Responsable: La gerencia de recursos humanos será responsable de la ejecución de esta intervención, bajo la aprobación de la gerencia general.

TEMA 10: Ambiente físico

Objetivo: Mantener el ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores.

Intervención:

- Revisar periódicamente la infraestructura de la institución (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.
- Contratar los servicios de una institución de seguridad industrial que evalúe profesionalmente las áreas concernientes.
- Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde este personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la organización, aunque estas áreas no estén ubicadas en la sede central de la institución.

- Crear y publicar un manual de seguridad industrial de acuerdo al giro de la institución.
- Construcción de una biblioteca-cafetería exclusivamente para el personal.

Personal objetivo: No existe un personal objetivo, sino más bien la estructura del Hospital de SOLCA como objetivo de esta intervención.

Recursos:

Infraestructura: De acuerdo al resultado del cuestionario del clima, la opinión de los empleados es que la infraestructura actual se encuentra en condiciones aceptables. Se recomienda realizar una evaluación propia de ésta área.

Materiales y equipo: Todos aquellos utensilios necesarios para reforzar la calidad actual del ambiente físico y ambiental.

Personal: Para esta intervención será necesario el apoyo del jefe administrativo ya que no existe un departamento de mantenimiento quien tendrá injerencia directa en esta intervención.

Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la realización de mejoras físicas, modificaciones a la infraestructura o bien, implementación de infraestructura nueva. Igualmente debe incluirse el costo de la contratación de una institución consultora en seguridad industrial que apoyará de

forma profesional a detectar las deficiencias. Deberá incluirse en el presupuesto de la institución, las inversiones a realizar para el mantenimiento de la infraestructura.

| RUBRO | COSTO INDIVIDUAL/MENSUAL |
|---|-----------------------------|
| Inversión mensual en mantenimiento y mejoras | \$ 2.000,00 |
| Publicación Manual de Seguridad propio de la institución | \$ 30,00 |

Responsable: La Gerencia y el jefe administrativo tendrán la responsabilidad en ejecutar y supervisar esta intervención.

TEMA 11: Seguridad

Objetivo: Proporcionar al empleado la seguridad necesaria para realizar sus actividades laborales de forma segura y confiable, manteniendo los índices de accidentes laborales en un porcentaje mínimo.

Intervención:

- Contratar los servicios de una institución de seguridad industrial que evalúe profesionalmente las áreas concernientes.
- Evaluar la cantidad de guardias actuales y considerar si el número de agentes es suficiente para la cobertura de la demanda.
- Contratar los servicios de una institución de seguridad que provea de los servicios de alarma, guardias, etc.

- Crear y publicar un plan de emergencia ante diferentes situaciones, de manera que todos los empleados estén informados de como actuar en caso de emergencia.
- Crear y publicar un manual de seguridad industrial de acuerdo al giro de la institución.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la institución, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

Recursos:

Infraestructura: Si existiese la necesidad de incrementar el número de guardias de seguridad, deberá contarse con la infraestructura para su ubicación física si no son subcontratados por medio de una institución de seguridad.

Materiales y equipo: Equipo de seguridad e higiene industrial deberá ser considerado, como guantes, redecillas, gabachas, etc.

Personal: En esta intervención será necesario el apoyo del departamento administrativo y mantenimiento, que trabajará junto a la gerencia de recursos humanos.

Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en la contratación de la institución que evaluará la seguridad industrial y la institución de

seguridad. Deberá incluirse el costo de la adquisición de todos los materiales necesarios para mejorar el nivel de seguridad.

| RUBRO | COSTO INDIVIDUAL/MENSUAL |
|---|-----------------------------|
| Publicación Manual de Seguridad propio de la institución | \$ 30,00 |
| Contratación de 2 agentes de seguridad adicionales | \$ 1.000,00 |

Responsable: La gerencia de recursos humanos será responsable de la dirección de esta intervención, contando con el apoyo del jefe administrativo y mantenimiento.

TEMA 12: Publicación de la filosofía institucional

Objetivo: Difundir la misión, visión y objetivos institucionales a fin de que el personal se identifique con las metas de la organización.

Diagnóstico: Al emprender una campaña de difusión, publicación e institucionalización de la filosofía de la institución, no solo se la dará a conocer sino que también permitirá a los colaboradores el apoderamiento de la misma y su identificación.

Intervención

- Diseño de arte (logotipo y leyenda) de la filosofía institucional.
- Diseño de protector de pantalla.
- Diseño del tríptico para difusión de la filosofía.

➤ Lanzamiento de publicación de la filosofía institucional.

Personal objetivo: Todo el personal interno de la institución, así como público en general, colaboradores, directivos, miembros de la institución y los principales medios de comunicación social.

Recursos:

Infraestructura: Reunión en sala de conferencias de la institución, lanzamiento de publicación de la filosofía institucional.

Materiales y equipo: Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la institución.

Personal: Jefe de recursos humanos, director médico, jefe de sistemas y administrador.

Responsable: Jefe recursos humanos, sistemas, administración y dirección técnica.

TEMA13: Cartelera

Área: Pasillos de la institución

Objetivo: Fomentar la lectura e información y comunicación interna.

Diagnóstico: La institución posee carteleras pero actualmente las ha dejado en desuso, guardadas, empolvadas, en el olvido, son tan solo dos las que realmente siguen funcionando pero regularmente.

Intervención

- Temas de interés del personal, salud,
- Participación del personal en actividades dentro y fuera de la institución que procuren mejorar su profesionalismo y trabajo.
- Espacio para sugerencias.

Personal objetivo: Personal y miembros de la institución.

Recursos: 4 carteleras

Materiales, Equipos y suministros: Internet, computador, folletos, información necesaria, papelería, impresora, tachuelas y tijeras.

Recurso Humano: Jefe de recursos humanos y personal de comisión.

Presupuesto: \$ 20,00 Financiado 100% por la institución.

Responsables: Medicina interna, psicología, trabajo social e información.

| ACTIVIDAD | RESPONSABILIDAD PRIMARIA | APOYO | UNIDAD DE MEDIDA |
|--|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| CONTROL DEL SERVICIO | | | |
| Implementación de buzón de sugerencias. | Administrativo | Alta Gerencia | Reporte de quejas y motivos. |
| Implementación de un tiketero. | Administrativo | Alta Gerencia | Reporte de consultas. |
| Control de nivel de servicio. | Administrativo | Alta Gerencia | Reporte de quejas solucionadas. |
| Hacer procedimientos estándares. | Administrativo | RRHH | Manual de procedimientos. |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA | | | |
| Implementar nuevas herramientas tecnológicas. | RRHH | Sistema | EXTRANET |
| Implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño. | RRHH | Todos los departamentos. | Inventario de RRHH |
| Diseñar un programa de reconocimiento individual y colectivo. | RRHH | Todos los departamentos. | Documento Elaborado. |
| Encuentros, reuniones formales e informales para analizar la fuerza de equipo, el desempeño de trabajo y evaluaciones que se darán a conocer en ese momento. | RRHH | Todos los departamentos. | |
| Ejecución de un sistema de estrategias de relaciones laborales y de negociación colectiva. | RRHH | Todos los departamentos. | Documento Elaborado |
| Implementación de un programa de planificación estratégica de RRHH. | RRHH | Sistema | Informe |

| ACTIVIDAD | RESPONSABILIDAD | | UNIDAD DE MEDIDA |
|--|-----------------|-------------------------|---------------------|
| | PRIMARIA | APOYO | |
| Un cartelógrafo adjunto al reloj marcador de entrada y salida del personal, en el se darán a conocer todas las resoluciones, avisos, congratulaciones, acontecimientos y otros informes necesarios. | RRHH | Todos los departamentos | Documento Elaborado |
| Capacitación sobre liderazgo, y acciones de cómo motivar al personal a su cargo. | RRHH | Todos los departamentos | Persona |
| Charlas -Taller de <i>Coaching</i> organizacional. | RRHH | Todos los departamentos | Persona |
| Charlas - Taller de PNL en la atención al cliente. | RRHH | Todos los departamentos | Persona |
| INFRAESTRUCTURA | | | |
| Mejorar la infraestructura. | Administrativo | Alta Gerencia | |
| Construcción de una biblioteca-cafetería para el personal. | Administrativo | Alta Gerencia | |
| ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO | | | |
| Incluir requerimientos. | Administrativo | Financiero | Presupuesto |
| Control del presupuesto. | Administrativo | Financiero | Listado de gastos |
| | | | |
| | | | |

3.4.1 Revisión del plan

La revisión del plan de la gerencia de recursos humanos implicará un monitoreo trimestral y una evaluación anual.

3.4.2 Implementación del plan y resultados

El que se lleve a cabo este plan depende básicamente del departamento de recursos humanos en coordinación con las áreas involucradas, administración y gerencia.

3.4.3 Calendario de reuniones

Las reuniones de seguimiento y revisión del plan táctico habrán de celebrarse conforme al siguiente calendario:

| Fecha de reunión | Inicio | Tiempo de duración | Objetivo de la reunión |
|-----------------------------|--------|--------------------|-------------------------------------|
| 30 de Enero 2010 | 8:15 | 2 horas | Dar seguimiento a planes de acción. |
| 30 de Abril 2010 | 8:15 | 2 horas | Dar seguimiento a planes de acción. |
| 30 de Julio 2010 | 8:15 | 2 horas | Dar seguimiento a planes de acción. |
| 30 de Octubre 2010 | 8:15 | 2 horas | Dar seguimiento a planes de acción. |
| 15 de Diciembre 2010 | 8:15 | 2 horas | Dar seguimiento a planes de acción. |

| Fecha de reunión | Inicio | Tiempo de duración | Objetivo de la reunión |
|-----------------------------|--------|--------------------|---|
| 26 de Diciembre 2010 | 8:15 | 4 horas | Presentación de resultados, evaluación y análisis de variaciones. |
| 27 de Diciembre 2010 | 8:15 | 4 horas | Presentación de los planes de acción para el siguiente año. |

Elaboración: Las Autoras

La ejecución de este plan táctico permitirá el logro de los objetivos a corto plazo y a su vez posibilita el avance de la organización hacia la posición fijada en las estrategias y objetivos a largo plazo. Así se dan pasos firmes hacia el logro de la misión empresarial.

CONCLUSIONES

El trabajo en las organizaciones de salud es distinto a cualquier organización debido a diferentes factores que están en relación al tipo de servicio que se presta a los pacientes.

En el presente trabajo se ha analizado el concepto de clima organizacional, logrando identificar las principales variables que lo componen. A partir de esto, se inició un proceso de medición de las distintas dimensiones del clima organizacional en el Hospital SOLCA de Machala, a través de un instrumento de medida estandarizado aplicado a una muestra representativa seleccionada de forma aleatoria.

Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

La cultura organizacional es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización, a todos los que en ella trabajan y las actividades que realizan. Contiene la información sobre los valores, principios y tradiciones. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.

- El análisis realizado en el Hospital SOLCA de Machala ha permitido medir, obtener y evaluar cada una de las dimensiones del clima organizacional en esta institución, estableciéndose que la percepción general que poseen los miembros de la organización en su totalidad es regular; es decir, no se está impulsando mejoras en la gestión hospitalaria.

- Los pacientes del Hospital SOLCA de Machala tienen su opinión sobre los trámites administrativos en un 38% como mala, un 27% valora la atención profesional del personal médico que lo atiende como buena, y un 35% valora la atención profesional del personal administrativo que lo atiende como regular.

- El paciente busca que le brinden confianza para poder dar a conocer sus dolencias y sobre todo le den la información necesaria para mejorar su estilo de vida y salud. En la mayoría de los casos se da pero no con excelencia.

- Los colaboradores de la dirección médica están permanentemente actualizados en conocimientos que impactan su trabajo diario. Se realiza mediante sesiones temáticas, bibliográficas, de asuntos clínicos y generales. Además los colaboradores participan como docentes o asistentes en eventos académicos como congresos, talleres y reuniones de trabajo.

- El 100% de los encuestados no tienen conocimiento de la existencia de manuales de normas y procedimientos, consideramos que el poseer estos manuales brinda al empleado mayor seguridad, certeza en su trabajo y pertinencia en los procesos.

- La autonomía en la toma de decisiones que poseen los empleados es una responsabilidad que algunos no desean tener, pero si una cierta cuota de independencia con respecto a su superior. Un nivel bajo de autonomía afecta la autoestima del trabajador, saber que todo se debe consultar, lo que a su vez crea cierta tensión que se refleja en la labor diaria. Además, el empleado percibirá que la administración no confía en sus capacidades de decisión.

- Dentro de las variables del comportamiento organizacional que más repuestas negativas fue la que trata sobre el grado de productividad del propio departamento. En esta variable, los empleados comentaron creer que su departamento produce más que los otros. Esto puede generar a la larga un conflicto debido al enfrentamiento de los distintos departamentos y al poco grado de unión que se produce, ya que sólo se logrará la fragmentación de la organización, la que por el contrario, debe unir todas sus partes para funcionar de la manera más óptima para el logro de metas y objetivos.

Todavía muchos hospitales no se preocupan por la satisfacción de sus pacientes, y no desarrollan políticas de garantía para los mismos. En cuanto a SOLCA, se podría pensar que los “pacientes” son leales por definición, ya que no existen otros centros oncológicos en la ciudad. Sin embargo, varios factores pueden influir en la lealtad a un hospital como la competencia de los médicos, la limpieza y la modernidad de las instalaciones, el material médico (tecnología), la satisfacción obtenida en el pasado, etc.

Para finalizar, si sumamos la crisis que vive el país, a un clima laboral desfavorable, la gente caerá en un continuo desgaste físico y mental. Por esto creemos que es vital que las organizaciones tomen conciencia de la importancia que un buen clima laboral significa para ellos, ya que si ponen el foco en este aspecto, estarán cuidando el bienestar de sus recursos humanos, que en definitiva son el activo más importante con el que cuentan.

RECOMENDACIONES

- Debe la administración de recursos humanos hacer conocer al nuevo personal, el orden regular para informar las novedades o hacer peticiones de las necesidades existentes en el área, para que puedan cumplir con el orgánico funcional, por lo tanto se sugiere la elaboración de un manual de funciones.

- Cada organización debe escuchar las sugerencias positivas para convertirlas en acciones. La evaluación proporciona información cuantitativa y cualitativa sobre qué, quién, cómo, por qué y el valor de éstas.

- Es importante, para mantener un buen clima de trabajo, dar algún grado de autonomía a los subordinados para que se sientan más valorados y les agrade trabajar en la institución a la que pertenecen. Se debe sistematizar un “plan de trabajo”, en el que se indique cuáles son las responsabilidades de cada uno y en qué casos los funcionarios pueden tomar decisiones que no afecten el normal funcionamiento de cada departamento. Esta sugerencia de trabajo se debe discutir, en una reunión, una vez al mes como mínimo, por 20 minutos aproximados, en el que cada trabajador pueda exponer sus dudas ante el jefe, y a la vez se verifica el funcionamiento y los resultados de esta propuesta.

- Los jefes de los distintos departamentos de la institución deben utilizar la administración por objetivos (APO) en conjunto con los funcionarios, en el cual se establecerán metas u objetivos que se deben evaluar cada 15 días o en forma mensual, según lo establezca cada departamento. “La APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente”.

- Se debería dar a los funcionarios mayor libertad y tranquilidad para realizar sus labores, de esta manera lograrían una mejor producción y relación con su entorno, debido a que el nivel de tensión disminuye y la confianza aumenta, haciendo que el clima organizacional mejore sustancialmente.
- La comunicación es de vital relevancia, porque sin ella los procesos y objetivos no se pueden cumplir a cabalidad. Para solucionar este problema es necesario incluir talleres mensuales entre los departamentos, no en forma individual, sino todos en conjunto, esto para lograr que cada superior y subordinado esté en conocimiento de las funciones y objetivos de cada sección y de la institución en general. Así se identificarán los puntos de unión entre sí y la importancia de cada uno en la organización para funcionar en forma equilibrada, obteniendo que la comunicación fluya en todos los sentidos.
- Los superiores deberían realizar reconocimientos personales durante las reuniones, frente a sus compañeros de trabajo. Es necesario determinar cuál es la recompensa que más valorará el funcionario, así los demás se esforzarán para mejorar su desempeño.
- En cuanto a las remuneraciones, en este punto es difícil indicar una recomendación acorde a los intereses de cada uno de los miembros de la organización, ya que todas las personas quieren un aumento de sueldo, pero éste lo determina el mercado laboral.
- La institución debería ofrecer un entrenamiento superior del *coaching* organizacional que es, justamente, alinear la búsqueda personal de libertad individual, relaciones de calidad y propósitos significativos, con imperativos empresariales como trabajo en equipo, misión compartida, creatividad y flexibilidad.

- Es importante la implementación de un taller de programación neurolingüística (PNL) como una valiosa herramienta que ayudará a sincronizar el comportamiento del personal con el del paciente.

A través de un personal lo mejor capacitado posible, se podrá ofrecer un mejor servicio a los pacientes, pero además de una educación académica es muy importante una cultura de servir, ya que por muchos conocimientos que se tengan, si no es de interés el servir al paciente, el nivel de servicio nunca se mejorará.

El jefe de recursos humanos debe de considerar que el manejo de personal en una organización de salud es complejo por los diferentes tipos de motivación que se debe dar a los integrantes de la institución, por este motivo debe de considerarse uno de los puntos más importantes, el mantener y generar un clima organizacional adecuado para el desarrollo de las diferentes labores del personal.

LINKOGRAFIA

1. Enciclopedia Encarta 2007.
2. Revista Electrónica “Razón y Palabra”, www.razonypalabra.org.mx
3. Revista Electrónica Palabra Clave, Vol. 8, 2003.
4. <http://www.areas.com/colab.htm>
5. <http://www.gerenteweb.com>
6. <http://recursoshumanoshoy.blogcindario.com>
7. <http://www.miespacio.org>
8. <http://www.gestiopolis.com>
9. <http://www.rrppnet.com.ar>
10. <http://www.virtuacursos.com>
11. <http://www.monografias.com>
12. <http://www.aulafacil.com>
13. <http://www.adlatina.com>

ANEXOS

ANEXO N°. 1

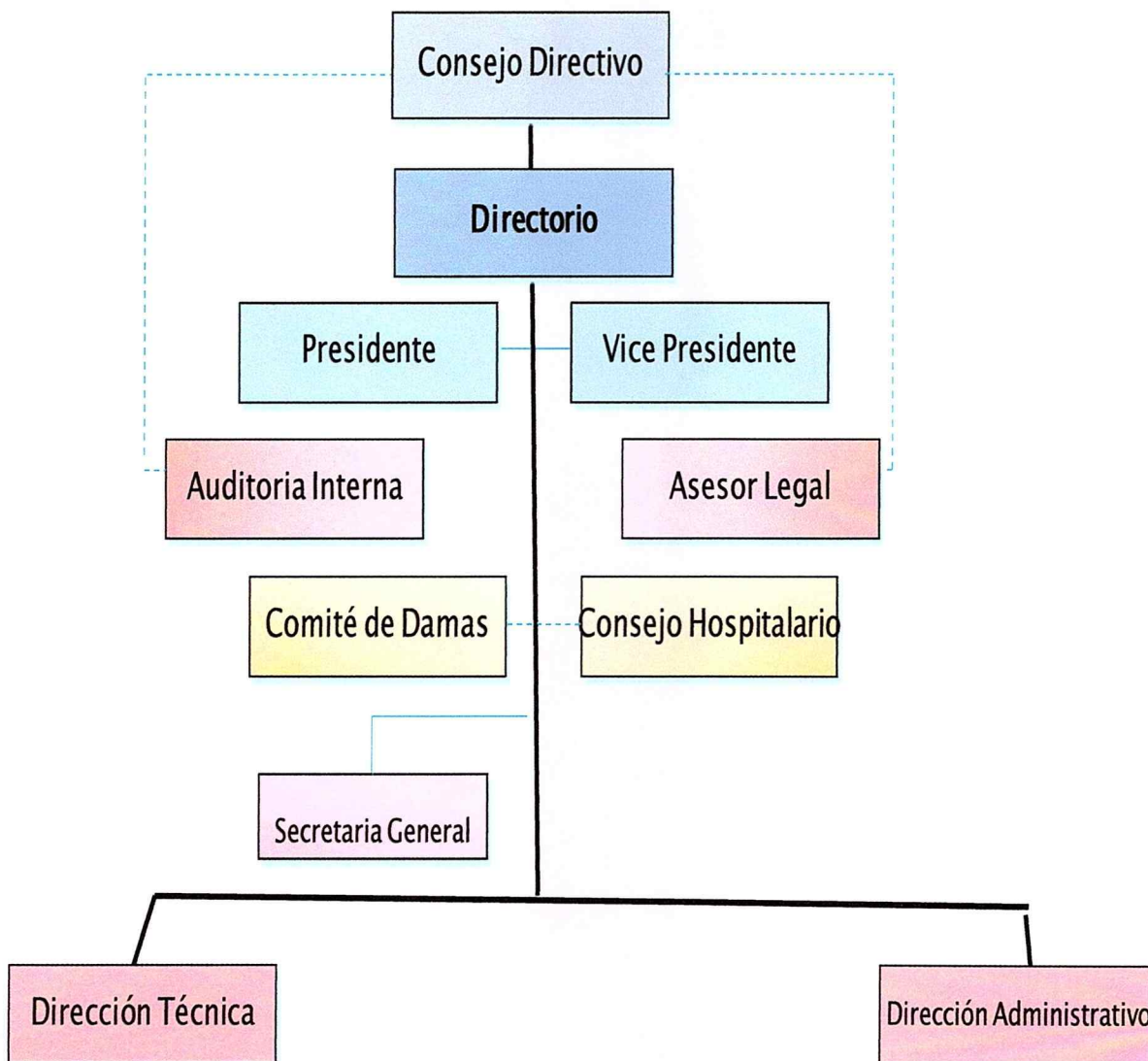
MATRIZ DEL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPOTESIS, VARIABLES, VARIABLES E INDICADORES

| PROBLEMA GENERAL | OBJETIVOS GENERAL | HIPOTESIS GENERAL | VARIABLES GENERAL | VARIABLES EMPIRICAS | INDICADORES GENERAL |
|---|---|---|---|--|---|
| ¿De que manera la valoración de la Cultura y Clima Organizacional del Hospital de Solca permitirá detectar los factores que inciden en la baja calidad de atención a los pacientes? | Valorar la cultura y clima organizacional del Hospital de SOLCA como factores determinantes en la optimización de la calidad de servicio a los pacientes. | El desconocimiento de la cultura y clima organizacional del Hospital de SOLCA, hace que la calidad de atención a los pacientes no sea la óptima generando la insatisfacción de los usuarios de los servicios que presta la casa de salud a la comunidad de Machala. | <p><u>Independiente:</u> El desconocimiento de la cultura y clima organizacional del Hospital de SOLCA</p> <p><u>Dependiente:</u> Hace que la calidad de atención a los pacientes no sea la óptima. Generando la insatisfacción de los usuarios de los servicios que presta la casa de salud a la comunidad de Machala.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Cultura y clima organizacional ■ Calidad de atención ■ Usuarios de los servicios | <ul style="list-style-type: none"> ■ Grado de satisfacción de los empleados: ■ Nivel de estudio de los empleados. ■ Relaciones interpersonales ■ Comunicación ■ Remuneración ■ Capacitación, ascensos etc. ■ Grado de satisfacción de pacientes, familiares y usuarios en general ■ Grado de satisfacción de familiares y usuarios en general |
| SISTEMATIZACIÓN | ESPECIFICOS | ESPECIFICOS | Particulares | EMPIRICAS | ESPECIFICOS |
| ¿De qué manera incide la cultura y clima organizacional del Hospital en el paciente? | Identificar las principales causas que motivan los problemas de clima laboral en la actitud del personal hacia el paciente. | Los problemas de clima organizacional influyen en la calidad de atención del paciente. | <p><u>Independiente:</u> Problemas de clima organizacional.</p> <p><u>Dependiente:</u> Influye en la calidad de atención del paciente.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Relación Directivos - jefes - empleados ■ Forma de atención al paciente | <ul style="list-style-type: none"> ■ Formas de comunicación ■ Proceso de toma de decisiones. ■ Grado de motivación ■ Porcentaje de cumplimiento de objetivos ■ Procesos de control |
| ¿Cuál es el área del Hospital de Solca que necesita ser atendida prioritariamente para mejorar la atención de los usuarios? | Establecer las áreas que deben mejorarse prioritariamente para dar un buen servicio a los pacientes de SOLCA. | El desconocer las áreas que necesitan mejorar para dar un buen servicio a los usuarios de SOLCA, hace que no se planteen soluciones a los inconvenientes que se presentan a los pacientes. | <p><u>Independiente:</u> El desconocer las áreas que necesitan mejorar</p> <p><u>Dependiente:</u> No se plantean soluciones a los inconvenientes que se les presenta a los pacientes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Áreas del Hospital de SOLCA ■ Inconvenientes de los pacientes. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Numero de áreas de SOLCA ■ Número de quejas de los pacientes |
| ¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar la calidad de atención a los pacientes? | Desarrollar y potenciar un liderazgo que esté abierto al aprendizaje. | La implementación de programas de capacitación de liderazgo para el desarrollo del capital humano mejorará la calidad de servicio de los empleados | <p><u>Independiente:</u> Implementación de programas de capacitación de liderazgo.</p> <p><u>Dependiente:</u> Desarrollo del capital humano. Mejora La calidad de servicio</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Programa de capacitación y desarrollo humano ■ Compensación, ascensos del personal. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Periodicidad de capacitación. ■ Capacidad de respuesta a las terapias grupales. ■ Remuneraciones ■ Otros Beneficios ■ Numero de ascensos del personal |

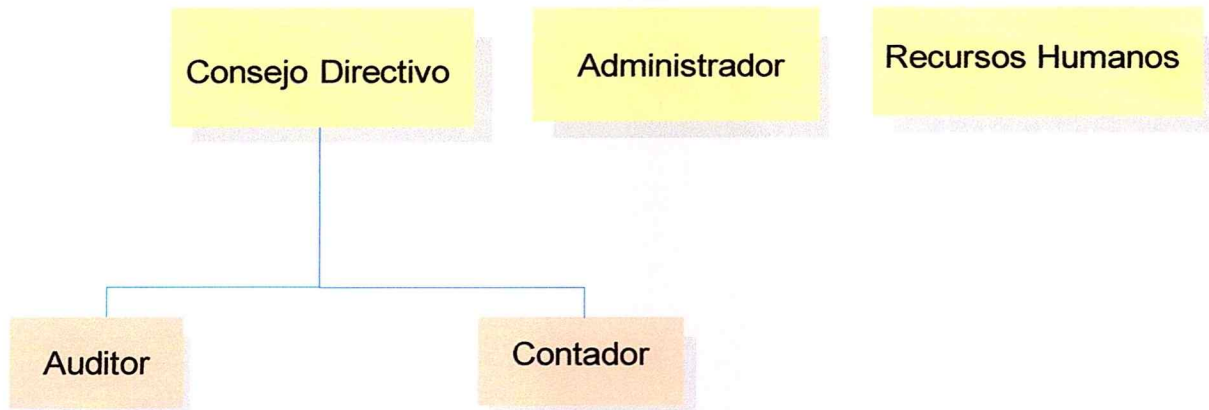
ANEXO N°. 2

ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL SOLCA DE MACHALA

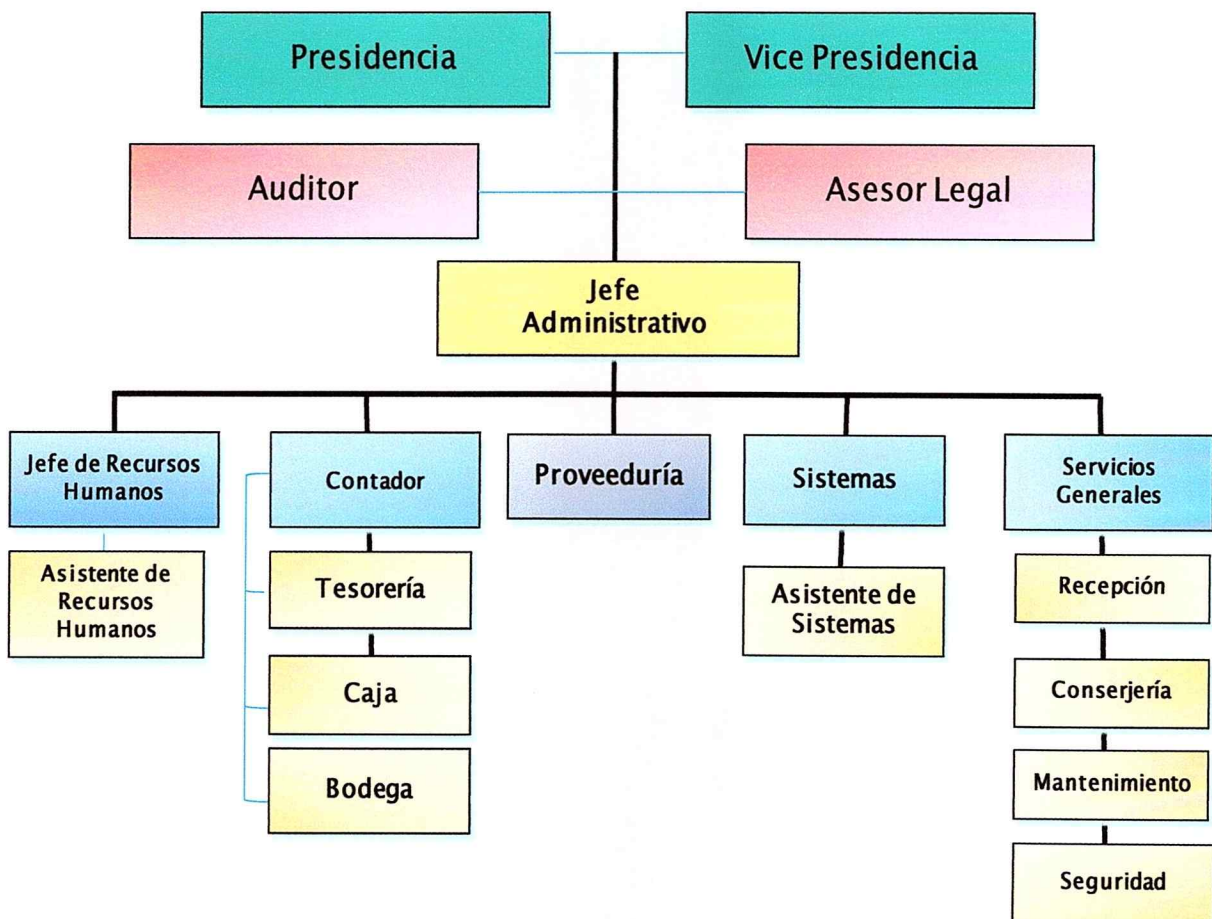
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



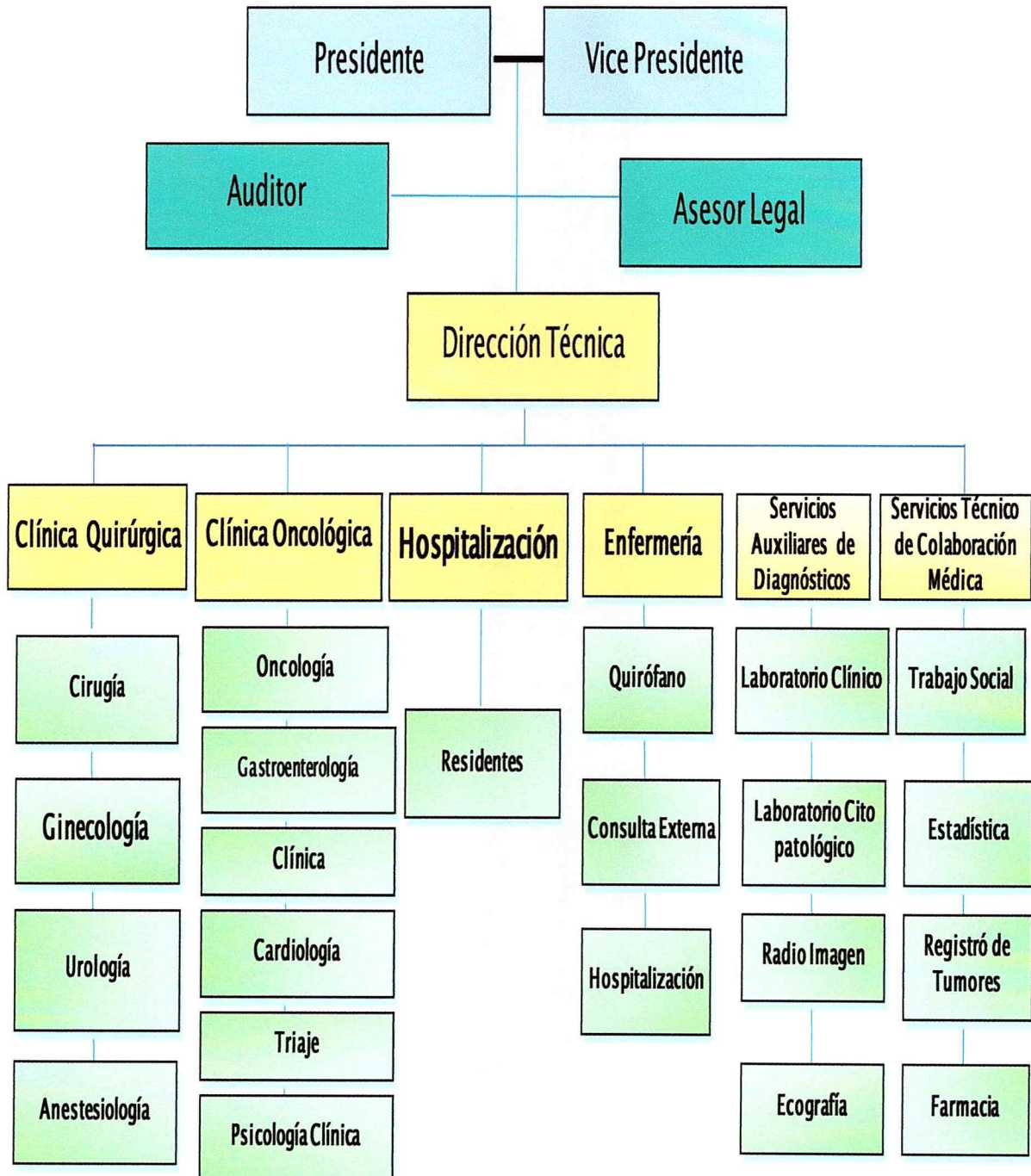
PLANIFICACION Y CONTROL



AREA ADMINISTRATIVA



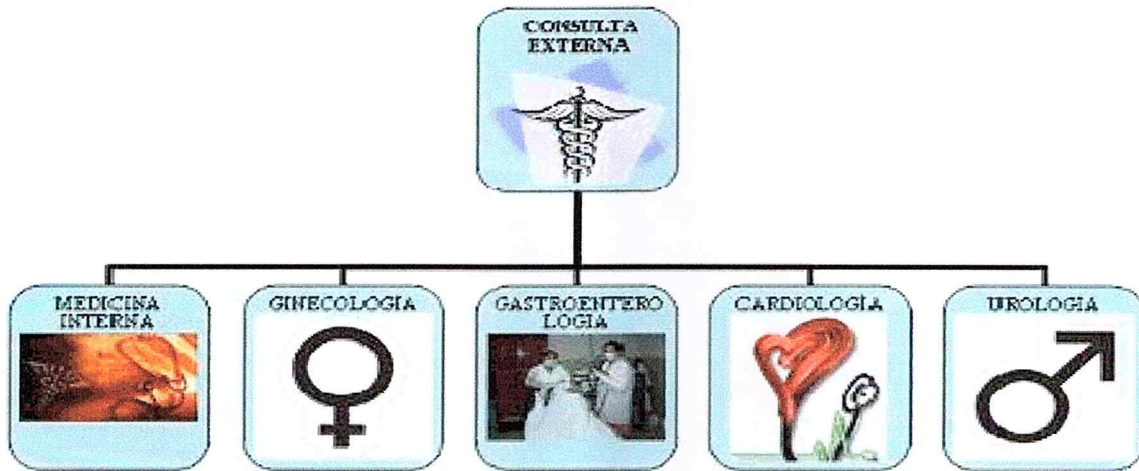
AREA MÉDICA



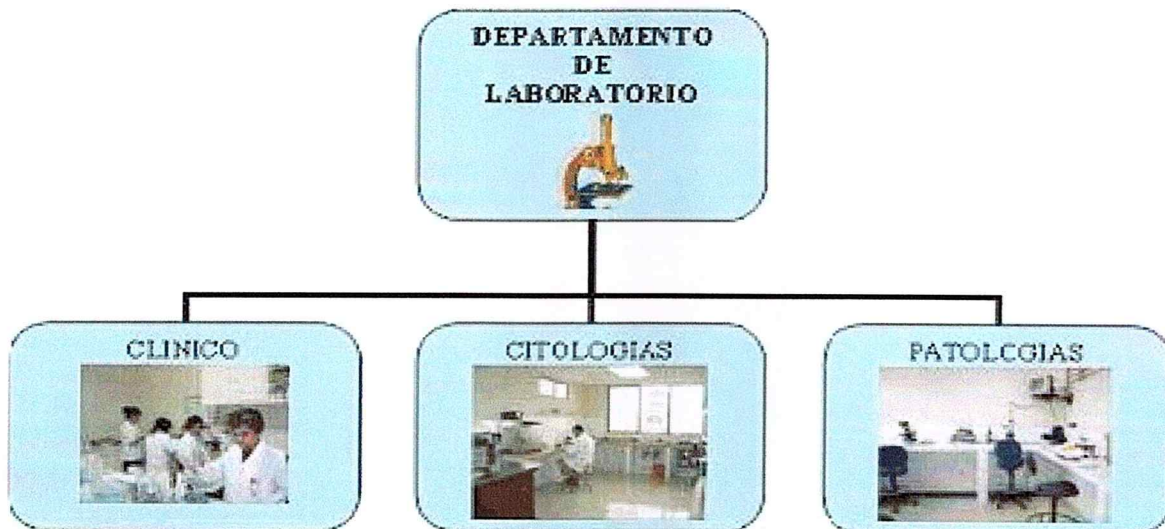
ANEXO N°. 3

SERVICIOS QUE PRESTA EL HOSPITAL SOLCA DE MACHALA

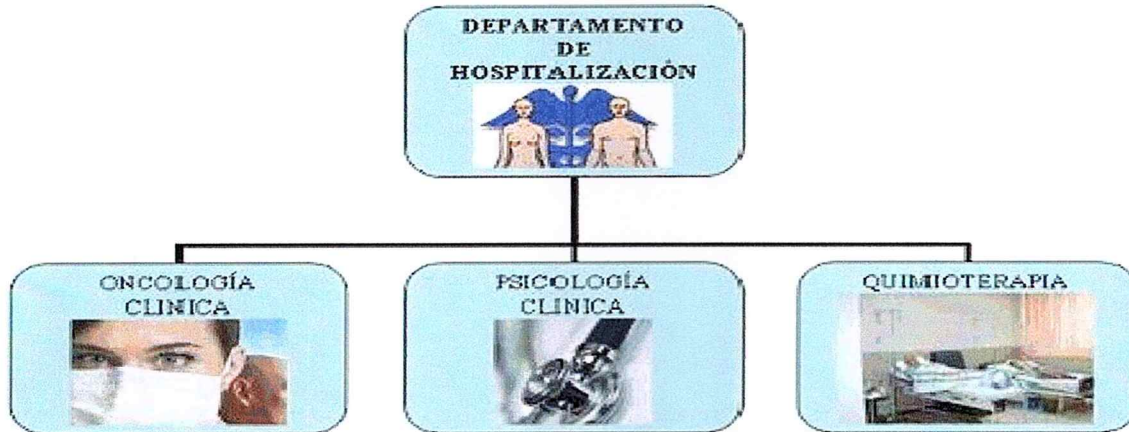
CONSULTA EXTERNA



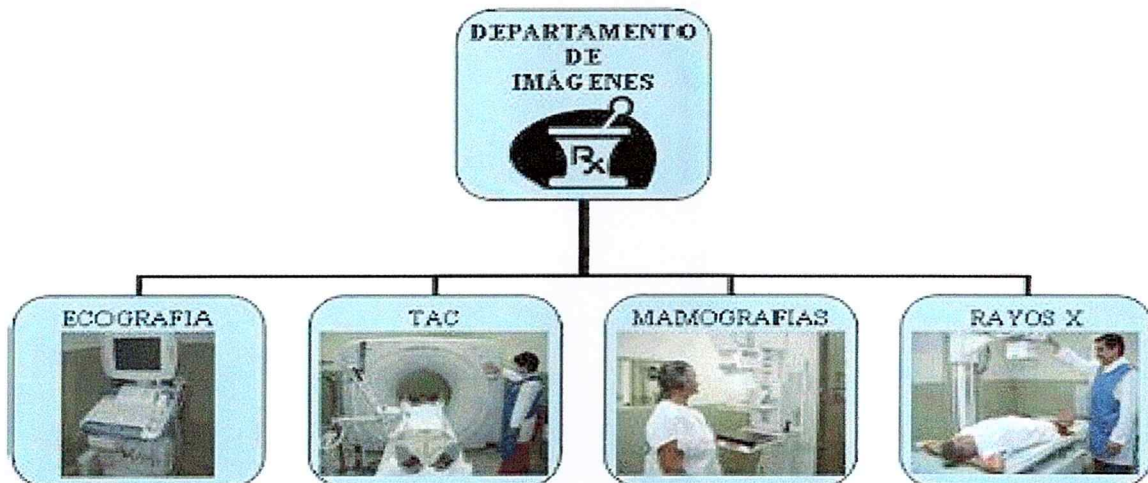
LABORATORIOS



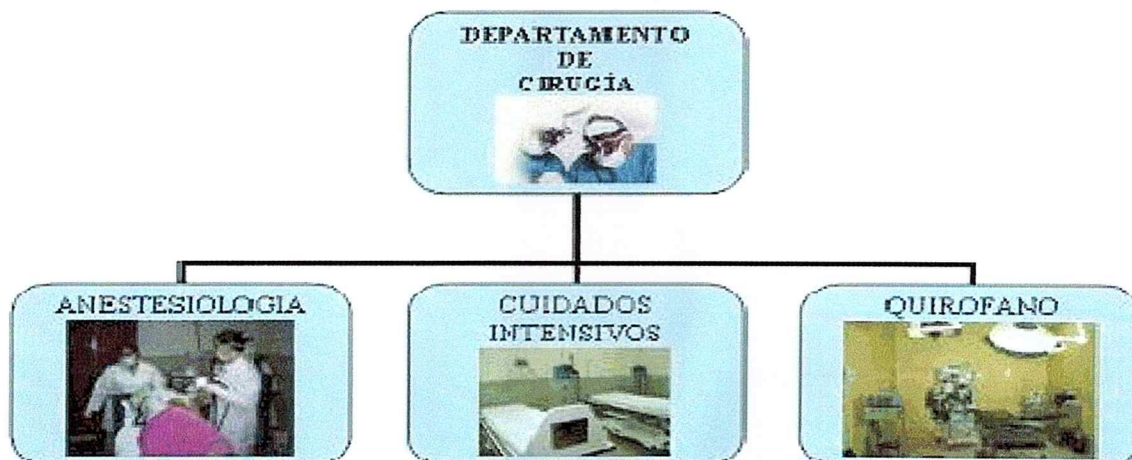
HOSPITALIZACIÓN



IMAGENOLÓGÍA



CIRUGÍA:



ANEXO N^o. 4

ENCUESTA PARA APLICAR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y MÉDICOS DEL HOSPITAL SOLCA DE MACHALA

Objetivo: Al realizar esta encuesta deseamos identificar el clima laboral en que se ejecutan las actividades diarias del personal que labora en SOLCA por lo que sugerimos contestar con la mayor veracidad posible:

- 1) ¿Le gusta trabajar en SOLCA?
SI NO
- 2) ¿Recibió su Manual de Funciones cuando ingresó a la Institución?
SI NO
- 3) ¿De presentarse otra oportunidad laboral en otra institución dejaría SOLCA?
SI NO
- 4) ¿Conoce y entiende la visión y misión de SOLCA?
SI NO
- 5) ¿Conoce los objetivos de desempeño de su grupo o departamento?
SI NO
- 6) ¿En su equipo, puede expresar su punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros?
SI NO

- 7) ¿Se encuentra satisfecho con las labores que realiza?
SI NO
- 8) ¿Considera que en su institución su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?
SI NO
- 9) ¿Considera que su jefe inmediato es autoritario?
SI NO
- 10) ¿Considera que tiene usted un jefe ecuánime y con personalidad?
SI NO
- 11) ¿Cree que existe buena comunicación vertical en su institución, entre jefes y subordinados?
SI NO
- 12) ¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para ejecutar sus labores diarias?
SI NO
- 13) ¿Considera que el clima laboral es propicio para el desempeño de sus actividades?
SI NO
- 14) ¿Considera que es posible la promoción en los puestos de trabajo en su institución, en base únicamente al trabajo desarrollado, identificación con la institución, rendimiento laboral, y experiencia?
SI NO

15) ¿La institución prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos?

SI

NO

16) ¿Considera que está bien remunerado su trabajo?

SI

NO

17) ¿Considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra institución?

SI

NO

18) ¿Considera que existe igualdad a la hora de ocupar puestos de trabajo en su institución, entre hombres y mujeres?

SI

NO

GRACIAS POR SU ATENCION

ANEXO N^o.5

ENCUESTA PARA APLICAR A LOS PACIENTES QUE SON ATENDIDOS EN EL HOSPITAL SOLCA DE MACHALA

Objetivo: Al realizar esta encuesta deseamos identificar el clima laboral en que se ejecutan las actividades diarias del personal que labora en SOLCA por lo que sugerimos contestar con la mayor veracidad posible:

- 1) ¿Su opinión sobre los trámites administrativos es?
Mala Regular Buena Excelente
- 2) ¿Cuando acude a consulta los profesionales utilizan frases de cortesía?
Siempre La mayoría de veces Algunas veces Nunca
- 3) ¿La frecuencia (el tiempo entre visita y visita) de las consultas es la adecuada?
Siempre La mayoría de veces Algunas veces Nunca
- 4) ¿Su médico tratante recuerda su nombre?
Siempre La mayoría de veces Algunas veces Nunca
- 5) ¿Durante la consulta el médico escucha su opinión?
Siempre La mayoría de veces Algunas veces Nunca
- 6) ¿Y le ha informado las alternativas del tratamiento?
Siempre La mayoría de veces Algunas veces Nunca

7) ¿Puede hablar con él cuando lo necesita?

Siempre La mayoría de veces Algunas veces Nunca

8) ¿Y facilita la expresión de sus dudas, preguntas, etc.?

Siempre La mayoría de veces Algunas veces Nunca

9) Cuando realiza alguna pregunta a los médicos ¿obtiene respuestas fáciles de entender?

Siempre La mayoría de veces Algunas veces Nunca

10) Cuando realizó alguna pregunta al personal de enfermería ¿obtiene respuestas fáciles de entender?

Siempre La mayoría de veces Algunas veces Nunca

11) ¿El personal de limpieza realiza su trabajo intentado no molestar?

Siempre La mayoría de veces Algunas veces Nunca

12) Respecto a la atención que recibe ¿cómo valora la profesionalidad del personal médico que le atiende?

Mala Regular Buena Excelente

13) Respecto a la atención que recibe ¿cómo valora la profesionalidad del personal administrativo que le atiende?

Mala Regular Buena Excelente

GRACIAS POR SU ATENCION

ANEXO NO.6

ENCUESTA DE LIDERAZGO

- ¿Se considera usted un líder?

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si | No |

- ¿Cree usted que el líder es el modelo para todo el grupo?

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si | No |

- ¿Cree usted que es una persona capaz de influenciar sobre los demás?

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si | No |

- ¿Le gusta trabajar en equipo?

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si | No |

- ¿Se siente capaz de expresar libremente sus ideas?

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si | No |

- **¿Se siente capaz de luchar por sus ideales y principios?**

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si | No |

- **¿Cree usted que practica excelentes relaciones humanas?**

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si | No |

- **¿Es usted creativo?**

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si | No |

- **¿Es usted innovador?**

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si | No |

- **¿Es usted flexible?**

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si | No |

- **¿Brinda confianza con facilidad?**

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si | No |

- **¿Cree usted que el líder debe poseer credibilidad?**

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si | No |

- **¿Es usted un buen comunicador?**

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si | No |

- **¿Es capaz de adaptarse al cambio?**

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si | No |

- **¿Tiene consideración de los demás?**

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si | No |

ANEXO NO.7

SUGERENCIAS Y COMENTARIOS

SUS SUGERENCIAS Y COMENTARIOS, NOS AYUDAN A SERVIRLE MEJOR, POR FAVOR LLENE ESTE FORMULARIO.

| SERVICIO | SI | NO |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| ¿FUE ATENDIDO CON RAPIDEZ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿OBTUVO LA INFORMACIÓN QUE REQUERÍA? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ¿FUE ATENDIDO CON AMABILIDAD? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| LOCAL | EXCELENTE | BUENO | REGULAR | MALO |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| LIMPIEZA INTERNA | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| LIMPIEZA EXTERNA | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| AMBIENTE DEL HOSPITAL | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

COMENTARIOS

Gracias por su colaboración

Nos gustaría conversar con usted para tener una comunicación más directa, por favor incluya sus datos en esta hoja

Nombre -----

Dirección ----- Teléfono-----

Dirección e-mail -----

Sus datos son confidenciales y usados exclusivamente para mejorar el servicio que prestamos